

BUKU AJAR KEPEMIMPINAN DALAM ORGANISASI

Dr.Edward Efendi Silalahi,M.M,ChFC,CPLHI



PT. PENA PERSADA KERTA UTAMA

**BUKU AJAR
KEPEMIMPINAN DALAM ORGANISASI**

Penulis:

Dr.Edward Efendi Silalahi,M.M,ChFC,CPLHI

ISBN: 978-623-167-691-7

Design Cover:

Yanu Fariska Dewi

Layout:

Hasnah Aulia

PT. Pena Persada Kerta Utama

Redaksi:

Jl. Gerilya No. 292 Purwokerto Selatan, Kab. Banyumas
Jawa Tengah.

Email: penerbit.penapersada@gmail.com

Website: penapersada.id. Phone: (0281) 7771388

Anggota IKAPI: 178/JTE/2019

All right reserved

Cetakan pertama: 2024

Hak cipta dilindungi oleh undang-undang. Dilarang memperbanyak karya tulis ini dalam bentuk dan cara apapun tanpa izin penerbit

KATA PENGANTAR

Segala puji bagi TUHAN, Allah yang Maha Kuasa yang telah memberikan jalan dan kemudahan sehingga saya dapat menyelesaikan buku ini dengan baik. Buku ini diberi judul *Kepemimpinan Dalam Organisasi* yang saya susun berdasarkan pengamatan, pengolahan data dan kajian pustaka serta pengalaman mengajar mata kuliah *Kepemimpinan* di Universitas Bhayangkara Jakarta Raya, Perbanas Institute Jakarta. Buku ini saya susun dalam sepuluh bab yang masing-masing berkaitan antara satu dengan lainnya hingga menjadi suatu kesatuan.

- Bab I Menjelaskan Pengertian Kepemimpinan
- Bab II Menjelaskan Prinsip Kepemimpinan
- Bab III Menjelaskan Kepemimpinan Dalam Manajemen
- Bab IV Menjelaskan Teori dan Model Kepemimpinan
- Bab V Menjelaskan Komunikasi Dalam Kepemimpinan
- Bab VI Menjelaskan Tipe dan Gaya Kepemimpinan
- Bab VII Menjelaskan Konsep Kepemimpinan yang Efektif
- Bab VIII Menjelaskan Pola Berfikir Dalam Kepemimpinan
- Bab IX Menjelaskan Strategi Dalam Kepemimpinan
- Bab X Menjelaskan Pengendalian Dalam Kepemimpinan

Tentu saja buku ini masih jauh dari kata sempurna, karenanya kritik, saran dan masukan dari berbagai pihak sangat diharapkan demi perbaikan dan kesempurnaan buku ini dimasa yang akan datang.

Bogor, 1 April 2024

Penulis

DAFTAR ISI

DAFTAR ISI	iv
BAB I PENGERTIAN KEPEMIMPINAN.....	1
A. Pengertian Pemimpin.....	1
B. Fungsi Pemimpin.....	4
C. Sifat Pemimpin.....	9
D. Kompetensi Pemimpin	10
E. Penutup.....	14
BAB II PRINSIP KEPEMIMPINAN	16
A. Defenisi Kepemimpinan.....	16
B. Pengertian Kepemimpinan.....	20
C. Prinsip Dasar Kepemimpinan.....	21
D. Penutup.....	24
BAB III KEPEMIMPINAN DALAM MANAJEMEN	26
A. Pemimpin Sebagai Bakat	26
B. Kepemimpinan dan Manajemen	29
C. Perilaku Kepemimpinan.....	36
D. Penutup.....	41
BAB IV TEORI DAN MODEL KEPEMIMPINAN	43
A. Teori Kepemimpinan	43
B. Model Kepemimpinan	48
C. Kepemimpinan di sektor bisnis dan publik.....	58
D. Penutup.....	73
BAB V KOMUNIKASI DALAM KEPEMIMPINAN	76
A. Komunikasi Organisasi.....	76
B. Kepemimpinan dan Komunikasi	81
C. Penutup.....	83
BAB VI TIPE DAN GAYA KEPEMIMPINAN	85
A. Lahirnya Pemimpin.....	85
B. Gaya atau Jenis Kepemimpinan	88
C. Penutup.....	91
BAB VII KEPEMIMPINAN YANG EFEKTIF	93
A. Kepemimpinan Yang Mengefektifkan Organisasi.....	93
B. Pemimpin Yang Efektif.....	97
C. Kecerdasan Pemimpin	98

D. Penutup	99
BAB VIII POLA FIKIR DALAM KEPEMIMPINAN	102
A. Etika dan Moral Kepemimpinan.....	102
B. Kriteria dan Karakter Pemimpin.....	103
C. Nilai-Nilai Kepemimpinan	106
D. Penutup	107
BAB IX STRATEGI DALAM KEPEMIMPINAN	109
A. Strategi Kepemimpinan.....	109
B. Kepemimpinan Strategik	111
C. Kepemimpinan Stratejik dalam Membangun Budaya Organisasi.....	114
D. Penutup	117
BAB X PENGENDALIAN KEPEMIMPINAN	119
A. Efektifitas Pengendalian dan Gaya Kepemimpinan.....	119
B. Aktifitas Proses Pengendalian	122
C. Pengambilan Keputusan Dalam Kepemimpinan	123
D. Penutup	126
DAFTAR PUSTAKA.....	128

**BUKU AJAR
KEPEMIMPINAN DALAM ORGANISASI**

BAB I

PENGERTIAN KEPEMIMPINAN

A. Pengertian Pemimpin

Pada masa sekarang ini setiap individu sadar akan pentingnya ilmu sebagai petunjuk/alat/panduan untuk memimpin umat manusia yang semakin besar jumlahnya serta kompleks persoalannya. Atas dasar kesadaran itulah dan relevan dengan upaya proses pembelajaran yang mewajibkan kepada setiap umat manusia untuk mencari ilmu. Dengan demikian upaya tersebut tidak lepas dengan pendidikan, dan tujuan pendidikan tidak akan tercapai secara optimal tanpa adanya manajemen atau pengelolaan pendidikan yang baik, yang selanjutnya dalam kegiatan manajemen pendidikan diperlukan adanya pemimpin yang memiliki kemampuan untuk menjadi seorang pemimpin.

Pemimpin adalah individu yang memiliki kemampuan mempengaruhi dan memanfaatkan kemampuan tersebut melalui sikap dan perilaku yang mengarahkan serta memotivasi individu ataupun kelompok untuk mencapai tujuan organisasi melalui kesatuan pemahaman dan kerja sama. Pimpinan yang dapat dikatakan sebagai pemimpin yang baik setidaknya memenuhi beberapa kriteria, yaitu: 1). Pengaruh: Seorang pemimpin adalah seorang yang memiliki orang-orang yang mendukungnya yang turut membesarkan nama sang pimpinan. 2). Kekuasaan/*power*: Seorang pemimpin umumnya diikuti oleh orang lain karena dia memiliki kekuasaan/*power* yang membuat orang lain menghargai keberadaannya. 3). Wewenang: Wewenang di sini dapat diartikan sebagai hak yang diberikan kepada pemimpin untuk menetapkan sebuah keputusan dalam melaksanakan suatu hal/kebijakan. 4). Pengikut: Seorang pemimpin yang memiliki pengaruh, kekuasaan/*power*, dan wewenang tidak dapat dikatakan sebagai pemimpin apabila dia tidak memiliki pengikut yang berada di belakangnya yang memberi dukungan dan mengikuti apa yang dikatakan sang pemimpin.

Dalam hal ini pemimpin pun harus memiliki pengetahuan yang luas dan berpendidikan, bertanggung jawab, dapat dipercaya, tertib dan teratur, dapat mengatur waktunya dengan baik, keputusan dan dapat memberi contoh terhadap suatu golongan atau organisasi tertentu dikarenakan adanya kekuasaan untuk mencapai suatu tujuan bersama. Kepemimpinan adalah kekuasaan untuk mempengaruhi seseorang, baik dalam mengerjakan sesuatu atau tidak mengerjakan sesuatu.

Kepemimpinan sangat berkaitan erat dengan hal mempengaruhi. Kepemimpinan adalah bagaimana mempengaruhi orang lain tanpa paksaan tetapi dalam hal merumuskan pengertian dari kepemimpinan ini, tentu berbeda tergantung dari sudut mana seseorang melihatnya. Berikut beberapa definisi dari kepemimpinan: Koontz & O'donnel, mendefinisikan kepemimpinan sebagai proses mempengaruhi sekelompok orang sehingga mau bekerja dengan sungguh-sungguh untuk meraih tujuan kelompoknya. Wexley & Yukl, kepemimpinan mengandung arti mempengaruhi orang lain untuk lebih berusaha mengarahkan tenaga, dalam tugasnya atau merubah tingkah laku mereka.

George R. Terry, kepemimpinan adalah kegiatan mempengaruhi orang-orang untuk bersedia berusaha mencapai tujuan bersama. Soelistya (2014) Kepemimpinan juga suatu gaya atau seni bagaimana bisa diterapkan dalam mempengaruhi anggota atau karyawan dalam mencapai tujuan organisasi. Dari definisi diatas dapat disimpulkan bahwa pada dasarnya para ahli tersebut melihat dari sudut pandang bagaimana mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan.

Namun ada pendapat para ahli lain yang melihat kepemimpinan dari sudut pandang yang berbeda, seperti: Fiedler (dalam Miner, 2011), kepemimpinan pada dasarnya merupakan pola hubungan antara individu-individu yang menggunakan wewenang dan pengaruhnya terhadap kelompok orang agar bekerja bersama-sama untuk mencapai tujuan, kepemimpinan adalah kemampuan mengkoordinasikan dan memotivasi orang-orang dan kelompok untuk mencapai tujuan yang dikehendaki. Davis (dalam Manzoor, 2019), mendefinisikan kepemimpinan

adalah kemampuan untuk mengajak orang lain mencapai tujuan yang sudah ditentukan dengan penuh semangat. Ott [dalam Ahmad, 2014], kepemimpinan dapat didefinisikan sebagai proses hubungan antar pribadi yang di dalamnya seseorang mempengaruhi sikap, kepercayaan, dan khususnya perilaku orang lain. Locke et.al. (2015), mendefinisikan kepemimpinan merupakan proses membujuk orang lain untuk mengambil langkah menuju suatu sasaran bersama.

Keating, menjelaskan bahwa kepemimpinan adalah merupakan suatu proses atau sekelompok orang untuk mencapai suatu tujuan. Stoner menyebutkan kepemimpinan adalah proses mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas yang berkaitan dengan pekerjaan anggota kelompok. Ada tiga implikasi penting dari definisi tersebut: *Pertama*, kepemimpinan menyangkut orang lain – bawahan atau pengikut. Kesediaan untuk menerima pengarahan dari pemimpin, para anggota kelompok membantu menentukan status kedudukan pemimpin dan membuat proses dan membuat proses kepemimpinan dapat berjalan. Tanpa bawahan, semua kualitas kepemimpinan seseorang akan menjadi tidak relevan. *Kedua*, kepemimpinan menyangkut suatu pembagian kekuasaan yang tidak seimbang di antara para pemimpin dan anggota kelompok. Para pemimpin mempunyai wewenang untuk mengarahkan berbagai kegiatan para anggota kelompok, tetapi para anggota kelompok tidak dapat mengarahkan kegiatan-kegiatan pemimpin secara langsung, meskipun dapat juga melalui sejumlah cara secara tidak langsung. *Ketiga*, selain dapat memberikan pengarahan kepada para bawahan atau pengikut, pemimpin juga dapat mempergunakan pengaruh.

Dengan kata lain, para pemimpin tidak hanya dapat memerintah bawahan apa yang harus dilakukan tetapi juga dapat mempengaruhi bagaimana bawahan melaksanakan perintahnya. Sebagai contoh, seorang manajer dapat mengarahkan seorang bawahan untuk melaksanakan suatu tugas tertentu, tetapi juga dapat mempengaruhi bawahan dalam menentukan cara bagaimana tugas itu dilaksanakan dengan tepat. Jika dirincikan, ruang lingkup kepemimpinan meliputi: Kepemimpinan meliputi

penggunaan pengaruh, bahwa semua hubungan dapat melibatkan pemimpin. Kepemimpinan mencakup pentingnya proses komunikasi. Kejelasan dan keakuratan dari komunikasi mempengaruhi perilaku dan kinerja pengikutnya. Kepemimpinan memfokuskan pada tujuan yang dicapai. Pemimpin yang efektif harus berhubungan dengan berbagai tujuan individu, kelompok, dan organisasi.

B. Fungsi Pemimpin

Fungsi pokok pemimpin dalam manajemen organisasi dibagi dalam empat kategori, yaitu:

1. *Planning* (Perencanaan)
2. *Organizing* (Pengorganisasian)
3. *Actuating/Leading* (Kepemimpinan)
4. *Controlling* (Pengawasan/Pengendalian).

Fungsi perencanaan bagi pemimpin dalam manajemen merupakan aktivitas yang berusaha memikirkan apa saja yang akan dikerjakannya, berapa ukuran dan jumlahnya, siapa saja yang melaksanakan dan mengendalikannya, agar tujuan organisasi dapat dicapai. Perencanaan sering pula diartikan sebagai suatu penetapan tujuan-tujuan dan prioritas-prioritas sertaserangkaian kegiatan untuk mencapainya (Bryant & White, 1987). Pengertian yang sama dikemukakan oleh Steven Ott, Hyde, Shafritz (1991) mengartikan perencanaan adalah proses pembuatan keputusan formal mengenai masa depan organisasi.

Perencanaan merupakan serangkaian kegiatan yang digunakan untuk menentukan arah kedepan (tujuan dan sasaran) dan cara yang tepat untuk mencapai tujuan akhir yang dikehendaki. Albanese dalam Steiss (1982) mengemukakan, perencanaan merupakan suatu proses atau aktivitas yang akan dilakukan, untuk mencapai tujuan tertentu, bagaimana cara melakukannya, kapan dan di manamelakukannya, dan siapa yang melakukannya. Definisi yang serupa, namun lebih lengkap adalah definisi yang dikemukakan oleh Kast and Ronsenzweig sebagaimana dikutip Steiss bahwa: perencanaan adalah proses

memutuskan apa yang akan dilakukan dan bagaimana caranya, perencanaan mencakup penentuan semua misi, identifikasi bidang, dan menentukan serangkaian tujuan khusus serta menyusun kebijakan, program, dan prosedur untuk mencapainya. Perencanaan memberikan kerangka kerja suatu sistem terpadu yang kompleks yang saling berhubungan dengan keputusan-keputusan yang akan datang. Perencanaan komprehensif adalah suatu kegiatan yang terpadu yang berusaha untuk memaksimalkan efektivitas keseluruhan organisasi sebagai suatu sistem yang sesuai dengan tujuan dan sarannya.

Fungsi pengorganisasian bagi pemimpin sebagai suatu proses pembagian kerja melihat bahwa ada unsur-unsur yang saling berhubungan, yakni sekelompok orang atau individu, ada kerja sama, dan ada tujuan tertentu yang telah ditetapkan. Interaksi akan terjadi antara individu dengan individu, individu dengan kelompok, dan kelompok dengan kelompok. Hubungan-hubungan ini terjadi karena sudah ada pembagian kerja yang jelas dalam suatu sistem. Kerja sama dalam suatu sistem yang teratur ini dimaksudkan untuk mencapai tujuan tertentu yang telah disepakati bersama terhadap kendali dan arahan pemimpin. Alien (1958) mengemukakan: Kami dapat merumuskan pengorganisasian sebagai proses menetapkan dan mengelompokkan pekerjaan yang akan dilakukan, merumuskan dan melimpahkan tanggung jawab dan wewenang, serta menjalin hubungan-hubungan agar orang-orang dapat bekerja sama secara paling efektif dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi.

Pengelompokan orang-orang dalam suatu pekerjaan yang dilakukan memungkinkan terjadinya hubungan kerja sama yang formal sesuai dengan yang telah ditetapkan. Di samping itu dapat pula terjadi hubungan yang sifatnya informal antara individu dengan individu maupun individu dengan kelompok kerja yang lain. Hal ini dapat terjadi karena adanya kepentingan-kepentingan pribadi masing-masing individu dalam suatu koordinasi yang kita sebut proses pengorganisasian oleh pemimpin. Pengorganisasian merupakan suatu proses dalam mencapai tujuan dan sangat

diperlukan oleh masyarakat, baik dalam bidang profit maupun jasa (pelayanan).

Tujuan pengorganisasian akan tercapai bilamana tiap-tiap individu yang ada sadar akan tugas, wewenang, dan tanggung jawabnya sehingga pada akhirnya tujuan akan tercapai. Fungsi kepemimpinan bagi pemimpin adalah implementasi aransemen yang sudah disusun pemimpin melalui dukungan orang lain. Hal ini menyiratkan bahwa kepemimpinan berlangsung dalam interaksi antara pemimpin dan pengikut dalam situasi tertentu. Pada tataran yang lebih tinggi, kepemimpinan dapat dijabarkan sebagai serangkaian perilaku yang jarang dapat ditiru oleh kebanyakan orang. Di antara kedua pandangan ini terdapat hubungan yang khas dan unik di antara orang yang memimpin dan yang mengikuti. Pemikiran terkini menyatakan bahwa kepemimpinan merupakan suatu proses dan bukan kedudukan, dan bahwa kepemimpinan terutama menyangkut pengelolaan hubungan. Sambil belajar dan membaca lebih lanjut mengenai kepemimpinan, kita akan segera menemukan bahwa terdapat demikian banyak pandangan dan rumusan, tanpa ada aturan yang mutlak.

Fungsi pengendalian/pengawasan bagi pemimpin adalah: kemampuan pemimpin dalam melakukan fungsi-fungsi pengendalian yaitu: Tani Handoko (1997) mendefinisikan pengendalian sebagai suatu proses untuk menjamin bahwa tujuan-tujuan organisasi dan manajemen dapat tercapai. Hal ini berarti berkenaan dengan cara-cara membuat kegiatan-kegiatan sesuai yang direncanakan. Dari beberapa pendapat para pakar di atas maka dapat disimpulkan bahwa pengertian pengendalian adalah suatu proses rangkaian tindakan pengamatan, pengecekan dan penilaian suatu pekerjaan yang dilakukan dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditentukan, serta untuk mengetahui apabila pekerjaan yang dilaksanakan tersebut sesuai dengan rencana yang telah ditentukan atau tidak. Sedangkan bila terjadi penyimpangan maka dilakukan tindakan korektif untuk meluruskan kembali penyimpangan-penyimpangan yang terjadi.

Seorang pemimpin bertugas menggerakkan orang-orang yang dipimpinnya, maka sudah barang tentu ia harus memiliki sifat-sifat yang lebih dari orang-orang yang dipimpinnya. Banyaknya sifat-sifat ideal yang dituntut bagi seorang pemimpin berbeda-beda menurut bidang kegiatan, jenis atau tipe kepemimpinan, tingkatan dan bahkan juga latar belakang budaya dan kebangsaan. Untuk memperoleh perbandingan yang luas berikut ini akan diuraikan sifat-sifat atau syarat-syarat kepemimpinan yang diajukan oleh beberapa ahli, pemuka masyarakat, dan bahkan berdasarkan tradisi masyarakat tertentu.

Menurut Dr. Roeslan Abdulgani seorang pemimpin harus memiliki kelebihan dalam 3 hal dari orang-orang yang dipimpinnya: Kelebihan dalam bidang ratio. Artinya seseorang pemimpin harus memiliki pengetahuan tentang tujuan dan asas organisasi yang dipimpinnya. Memiliki pengetahuan tentang cara-cara untuk menjalankan organisasi secara efisien. Dan dapat memberikan keyakinan kepada orang-orang yang dipimpin ke arah berhasilnya tujuan. Kelebihan dalam bidang rohaniah. Artinya seorang pemimpin harus memiliki sifat-sifat yang memancarkan keluhuran budi, ketinggian moral, dan kesederhanaan watak. Kelebihan dalam bidang lahiriah/jasmaniah. Artinya dengan kelebihan ketahanan jasmaniah ini seorang pemimpin akan mampu memberikan contoh semangat dan prestasi kerja sehari-hari yang baik kepada orang-orang yang dipimpin.

Terry menyebutkan adanya syarat-syarat yang harus dipenuhi oleh seorang pemimpin yang baik, yaitu memiliki: Kekuatan atau energi. Seorang pemimpin harus memiliki kekuatan lahiriah dan rohaniah sehingga mampu bekerja keras dan banyak berpikir untuk memecahkan masalah-masalah yang dihadapi. Penguasaan emosional. Seorang pemimpin harus dapat menguasai perasaannya dan tidak mudah marah dan putus asa. Pengetahuan mengenai hubungan kemanusiaan. Seorang pemimpin harus dapat mengadakan hubungan yang manusiawi dengan bawahannya dan orang-orang lain, sehingga mudah mendapatkan bantuan dalam setiap kesulitan yang dihadapinya. Motivasi dan dorongan pribadi

yang akan mampu menimbulkan semangat, gairah, dan ketekunan dalam bekerja. Kecakapan berkomunikasi. kemampuan menyampaikan ide, pendapat serta keinginan dengan baik kepada orang lain, serta dapat dengan mudah mengambil intisari pembicaraan. Kecakapan mengajar pemimpin yang baik adalah guru yang mampu mengajar dan memberikan teladan dan petunjuk-petunjuk, menerangkan yang belum dengan gambaran jelas serta memperbaiki yang salah. Kecakapan bergaul. Dapat mengetahui sifat dan watak orang lain melalui pergaulan agar dengan mudah dapat memperoleh kesetiaan dan kepercayaan. Sebaiknya bawahan juga bersediabekerja dengan senang hati dan sukarela untuk mencapai tujuan. Kemampuan teknis kepemimpinan. Mengetahui azas dan tujuan organisasi. Mampu merencanakan, mengorganisasi, mendelegasikan wewenang, mengambil keputusan, mengawasi, dan lain-lain untuk tercapainya tujuan.

Seorang pemimpin harus menguasai baik kemampuan manajerial maupun kemampuan teknis dalam bidang usaha yang dipimpinnnya. Dalam amanatnya mengenai masalah kepemimpinan berdasarkan falsafah Pancasila, Jenderal Soeharto menyimpulkan beberapa sifat yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin: Ketuhanan Yang Maha Esa, yaitu kesadaranberagama dan beriman teguh. *Hing ngarsa sung tulada*, yaitu memberi suritauladan yang baik di hadapan anak buah. *Hing madya mangun karsa*, yaitu bergiat dan menggugah semangat di tengah-tengah masyarakat (anak buah). *Tut Wuri handayani*, yaitu memberi pengaruh baik dan mendorong dari belakang kepada anak buah. *Waspada purba wisesa*, yaitu mengawasi dan berani mengoreksi anak buah. *Ambeg parama arta*, yaitu memilih dengan tepat mana yang harus didahulukan. *Prasaja*, yaitu bertingkah laku yang sederhana dan tidak berlebih-lebihan *Satya*, yaitu sikap loyal timbal balik dari atasanterhadap bawahan, dari bawahan terhadap atasan dan juga ke samping. Hemat, yaitu kesadaran dan kemampuan membatasi penggunaan dan pengeluaran segala sesuatu untuk keperluan yang benar-benar penting. Sifat terbuka, yaitu kemauan, kerelaan, keikhlasan, dan keberanian untuk

mempertanggung jawabkan tindakan-tindakannya. Penerusan, yaitu kemauan, kerelaan, dan keikhlasan untuk pada saatnya menyerahkan tugas dan tanggung jawab serta kedudukan kepada generasi muda guna diteruskannya.

Dari dunia pewayangan dan pustaka lama pun, seringkali dapat kita pelajari sifat-sifat yang wajib dimiliki oleh seorang pemimpin. Misalnya seperti yang diajarkan oleh Resi Abiyasa kepada ksatriya Arjuna dalam kisah-kisah Mahabarata: *Heneng*, *Hening*, *Heling*, dan *Hawas*: *Heneng* artinya tenang. Seorang pemimpin harus memiliki sifat tenang dalam menghadapi segala persoalan. Jika mudah gelisah maka anak buah pun akan menjadi gelisah. Dengan ketenangan segala persoalan akan lebih mudah dihadapi. *Hening* artinya cipta. Seorang pemimpin harus memiliki ide, prakarsa, dan kreatif. *Heling* artinya ingat atau sadar. Seorang pemimpin harus selalu ingat kepada orang-orang yang dipimpinya atau kepada rakyat. *Hawas* artinya waspada. Seorang pemimpin harus selalu waspada terhadap segala sesuatu yang mungkin terjadi.

C. Sifat Pemimpin

Selanjutnya berikut ini 8 sifat yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin sebagaimana diajarkan oleh Sri Rama kepada Wibisana ketika hendak menjadi raja di Alengka menggantikan Rahwana kakaknya. Dalam dunia pewayangan ke-8 sikap atau laku ini disebut dengan "*Hasta Brata*", meliputi:1). *Surya Brata*. Surya artinya matahari. Maksudnya seorang pemimpin harus memiliki sifat seperti matahari yang dapat memberikan penerangan kepada dunia. Pemimpin harus mampu memberikan penjelasan tentang maksud dan tujuan organisasi. Cakap berkomunikasi dan mengajar bawahan untuk menjelaskan segala yang belum dimengerti.2). *Bayu Brata*. Bayu artinya angin, yang memberikan kesejukan kepada siapapun saat udara panas. Seorang pemimpin harus mengetahui dan memahami perasaan dan kehendak serta pikiran anak buah, bersikap ramah tamah dan memilikibudi yang tinggi, sehingga dapat memberikan kesejukan kepada segenap bawahannya.3). *Indra Brata*. Indra artinya hujan,

yang memberikan kesuburan. Maksudnya seorang pemimpin harus dapat mengusahakan dan menjamin kesejahteraan lahir dan batin orang-orang yang dipimpinnya.4). *Dhana Brata*. Dhana artinya harta atau kekayaan. Seorang pemimpin harus dapat menggunakan harta kekayaan sebaik-baiknya untuk kepentingan bersama dan bukan hanya untuk kepentingan sendiri. Sebaliknya pemimpin bahkan harus memberikan contoh sikap hidup dan cara hidup yang sederhana.5). *Sasi Brata*. Sasi artinya bulan, yang dapat membuat senang siapa saja yang menatapnya. Seorang pemimpin harus memiliki sifat-sifat yang membuat dirinya disenangi oleh orang-orang yang dipimpinnya. Hal ini dapat diwujudkan dengan cara pemimpin menyenangkan dan menghargai bawahannya (anak buah).6). *Yama Brata*. Yama artinya jiwa. Pemimpin harus tegas dalam menegakan keadilan seperti halnya Dewa Yama yang tanpa ragu-ragu dan tanpa pandang bulu mencabut jiwa (jika perlu) mereka yang salah. Siapa yang salah wajib dikenai hukuman yang setimpal dengan menegakan keadilan.7). *Pasa Brata*. Pasa adalah senjata dewa Baruna yang tak pernah meleset mengenai sasarannya. Maksudnya dalam mengambil keputusan seorang pemimpin harus berdasarkan pertimbangan dengan melihat fakta-fakta, bijaksana, sehingga tepat mengenai sasarannya.8). *Agni Brata*. Agni artinya api, artinya seorang pemimpin harus memiliki sifat seperti api yang memberikan kehangatan kepada anak buah, membangkitkan semangat bekerja yang berapi-api.

D. Kompetensi Pemimpin

Spencer dan Spencer (1993) menjelaskan karakteristik kompetensi diantaranya:

1. Motif.

Karakteristik motif merupakan gambaran diri pegawai tentang sesuatu yang dipikirkan atau yang diinginkan dan merupakan dorongan untuk melakukan tindakan-tindakan guna memenuhi keinginannya.

2. Watak.

Karakteristik watak merupakan karakteristik mental pegawaidan konsistensi respons terhadap rangsangan, tekanan, situasidan informasi.

3. Konsep Diri.

Karakteristik konsep diri merupakan gambaran pegawai tentang sikap, nilai-nilai, dan bayangan diri terhadap pekerjaan, tugas, atau jabatan yang dihadapinya untuk dapat diwujudkannyamelalui kerja dan usahanya.

4. Pengetahuan.

Karakteristik pengetahuan merupakan kemampuan pegawai yang terbentuk dari informasi yang diterimanya.

5. Keterampilan.

Karakteristik keterampilan merupakan kemampuan pegawai untuk melakukan tugas fisik atau mental.

Kompetensi motif, watak, dan konsep diri mempengaruhi tindakan perilaku keterampilan yang pada gilirannya akan mempengaruhi outcome kinerja. Karena itu, dalam kompetensi selalu ada niat, yaitu kekuatan motif dan watak yang menyebabkan terjadi tindakan yang menghasilkan *outcome*.

Karakteristik pegawai yang berkompeten dan profesional:

1. Mampu mengemban tugas dan pekerjaan yang ada di dalam organisasi secara rasional.
2. Memiliki pengetahuan yang mendalam tentang tugas dan pekerjaan yang diembannya.
3. Menguasai teknik-teknik menyelesaikan tugas dan pekerjaannya dengan lebih efektif dan efisien memahami standar serta prosedur tugas dan pekerjaan yang ada di dalam organisasi dengan baik.

Terdapat Berbagai Kompetensi yang disampaikan oleh Spencer dan Spencer: Orientasi untuk Berprestasi (*achievement orientation*). Tingkat kepedulian untuk bekerja dengan baik atau berusahabekerja dengan baik di atas standar. Perhatian terhadap aturan, mutu, dan ketelitian (*concern for order, quality, and accuracy*).

Dorongan dari dalam diri seseorang untuk mengurangi ketidakpastian di lingkungan kerja, khususnya berkaitan dengan ketersediaan data dan informasi yang andal dan akurat.

Inisiatif (*initiative*).Keinginan atau tingkat usaha untuk bertindak melebihi yang dibutuhkan atau diharapkan oleh pekerjaan, melakukan sesuatu tanpa menunggu perintah terlebih dahulu.

Pencarian dan pengumpulan informasi (*information seeking*). Usaha untuk mengetahui lebih banyak informasi dengan mencari dan mengumpulkan informasi guna meningkatkan kualitas keputusan dan tindakan berdasarkan informasi yang andal akurat serta berdasarkan pengalaman atau kondisi lingkungan. Memberi bantuan dan pelayanan, empati (*interpersonal understanding*), kemampuan untuk mendengarkan dan memahami (perhatian) hal-hal yang tidak dikatakan (bisa berupa pemahaman) atas pemikiran dan perasaan orang lain.

Orientasi pelayanan dan kepuasan pelanggan (*customer service orientation*). Kemauan untuk membantu dan melayani kebutuhan atau harapan pelanggan. Kemampuan untuk membujuk, meyakinkan dan mempengaruhi, atau menimbulkan kesan baik kepada orang lain sehingga orang lain mau mendukung gagasan atau idenya.

Kesadaran berorganisasi (*organizational awareness*). Kemampuan untuk memahami hubungan kekuasaan yang ada di dalam organisasi, termasuk kemampuan mengidentifikasi orang-orang yang berperan atau berpengaruh dalam pengambilan keputusan, dan kemampuan untuk memprediksi bagaimana kejadian atau kondisi baru akan mempengaruhi individu atau kelompok dalam organisasi. Membangun hubungan kerja (*relationship building*). Bekerja untuk membangun atau mempertahankan hubungan yang hangat dan bersahabat atau jaringan hubungan dengan orang yang mungkin suatu hari berguna dalam mencapai sasaran hubungan kerja.

Kemampuan manajerial (*managerial*). Kemampuan mengembangkan orang lain, versi khusus dari dampak dan pengaruh, yaitu kemampuan untuk mendorong atau mengejar

pengembangan orang lain. Memberi arahan dan memanfaatkan kekuasaan jabatan (*directiveness, assertiveness, and use of position power*). Kemampuan memerintah dan mengarahkan orang lain, baik karena kemampuan diri maupun karena kekuasaan jabatannya untuk melakukan sesuatu sesuai dengan sasaran organisasi.

Kerja kelompok dan kerja sama (*teamwork and cooperation*). Kemampuan dan kemauan bekerja sama dengan orang lain dalam suatu kelompok kerja atau menjadi bagian dari suatu kelompok kerja. Kepemimpinan kelompok (*team leadership*). Kemauan dan kemampuan untuk berperan sebagai pemimpin kelompok.

Daya pikir atau kemampuan keahlian (*cognitive*). Berpikir analitis (*analytical thinking*). Kemampuan untuk memahami situasi atau permasalahan dengan cara menguraikan masalah menjadi bagian-bagian yang rinci, atau kemampuan untuk mengamati implikasi suatu keadaan tahap demi tahap berdasarkan pemahaman dan pengalaman masa lalu. Berpikir konseptual (*conceptual thinking*). Kemampuan memahami situasi atau permasalahan dengan cara menyatukan yang terpisah yang terpisah itu menjadi satu kesatuan.

Keahlian profesional (*professional expertise*). Penguasaan pengetahuan yang berkaitan dengan pekerjaan, berupa keahlian/keterampilan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan serta motivasi untuk mengembangkan, menggunakan, dan mendistribusikan pengetahuan atau keterampilan kepada orang lain. Keefektifan personal (*personal effectiveness*). Pengendalian diri (*self control*). Kemampuan untuk mengendalikan emosi diri sehingga mampu mencegah perilaku negatif, khususnya ketika menghadapi tantangan atau penolakan dari orang lain atau pada saat bekerja di bawah tekanan.

Percaya diri (*self confidence*). Keyakinan seseorang pada kemampuannya untuk menyelesaikan suatu tugas atau pekerjaan. Fleksibilitas (*flexibility*). Kemampuan menyesuaikan diri secara efektif pada berbagai situasi, kemampuan untuk memahami dan menghargai perbedaan dan perspektif yang berlawanan dengan suatu hal. Komitmen terhadap organisasi (*organizational*

commitment). Kemampuan dan kemauan seseorang untuk menyesuaikan sikap atau perilakunya melakukan tindakan yang menunjang kebutuhan, prioritas, dan tujuan organisasi.

E. Penutup

1. Ringkasan

Makna kompetensi mengandung bagian kepribadian yang mendalam dan melekat pada seseorang dengan perilaku yang dapat diprediksikan pada berbagai keadaan dan tugas pekerjaan. Analisa kompetensi disusun sebagian besar untuk pengembangan karir, tetapi penentuan tingkat kompetensi dibutuhkan untuk mengetahui efektivitas tingkat kinerja yang diharapkan. Tidak mudah membangun kompetensi, karena kemampuan yang dituntut bukan sekedar tentang skill, melainkan cara berpikir. Kompetensi kepemimpinan adalah kemampuan yang dimiliki oleh seorang pemimpin dalam menjalankan tugasnya. Seorang pemimpin seharusnya memiliki komitmen organisasional yang kuat, visionary, disiplin diri yang tinggi, tidak melakukan kesalahan yang sama, antusias, berwawasan luas, kemampuan komunikasi yang tinggi, manajemen waktu, mampu menangani setiap tekanan, mampu sebagai pendidik bagi bawahannya, empati, berpikir positif, memiliki dasar spiritual yang kuat, dan selalu siap melayani. Di samping itu harus memiliki kemampuan pribadi, kemampuan kepemimpinan dan kemampuan berorganisasi dengan mutu kepemimpinannya yang memiliki sikap, perilaku, tindakan serta hati nuraninya dengan kemampuan IQ, IE, SQ dan kecerdasan ragawi. Profesionalisme merujuk pada komitmen anggota-anggota suatu profesi untuk meningkatkan kemampuan profesionalnya dan terus-menerus mengembangkan strategi yang digunakannya dalam melakukan pekerjaan yang sesuai dengan profesinya.

2. *Latihan Soal*

- a. Bagaimana fungsi pemimpin yang berkualitas?
- b. Apa saja karakteristik kompetensi menurut Spencer? Jelaskan!
- c. Bagaimana karakteristik pemimpin yang berkompeten dan profesional?
- d. Sebutkan sifat yang diperlukan dalam kepemimpinan.
- e. Buatlah resume mengenai kompetensi pemimpin dalam kepemimpinan.

BAB II

PRINSIP KEPEMIMPINAN

A. Defenisi Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan konsep yang kompleks, dan karena kompleksitasnya itu maknanya menjadi kabur. Meskipun diakui, fenomena ini merupakan gejala pada hampir semua ilmu sosial, ketika sedang mendefinisikan objek kajiannya. Untuk mengurai permasalahan ini, pertama mengutip pendapat para ahli yang ditampilkan dalam karyanya Eko Maulana Ali, sebagai berikut: James M. Black; kepemimpinan adalah kemampuan meyakinkan orang lain supaya bekerja sama di bawah pimpinannya sebagaisuatu tim untuk mencapai atau melakukan suatu tujuan tertentu. Robbins; kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok untuk mencapai tujuan. Laurie J. Mullins; kepemimpinan sebagai hubungan yang melalui kewenangannya seseorang mempengaruhi perilaku atau tindakan orang lain. Sarrons Butchatsky; kepemimpinan sebagai suatu perilaku dengan tujuan tertentu untuk mempengaruhi aktivitas para anggota kelompok untuk mencapai tujuan bersama yang dirancang untuk memberikan manfaat terhadap individu dan organisasi.

Kedua, pendapat Sedarmayanti, yang mengemukakan tiga istilah yang saling berkaitan, yakni; pemimpin (*leader*), kepemimpinan (*leadership*), dan manager. Penjelasannya sebagai berikut: Pemimpin merupakan seseorang yang mampu mempengaruhi orang lain untuk melakukan atau tidak melakukan sesuatu sesuai dengan yang diinginkan; Pemimpin merupakan seseorang yang menjalankan kepemimpinan, sedangkan pimpinan (manajer) adalah seseorang yang menjalankan manajemen. Maka pemimpin dan manajer harus menjalankan dua hal secara efektif; manajemen dan kepemimpinan; Kata “pemimpin” mencerminkan kedudukan seseorang/kelompok orang pada hierarki tertentu dalam organisasi, yang mempunyai

bawahan, karena kedudukan yang bersangkutan mendapatkan/mempunyai kekuasaan formal, dan tanggung jawab.

Sedangkan mengenai makna kepemimpinan Sedarmayanti menerangkan beberapa komponen sebagai berikut: Proses dalam mempengaruhi orang lain agar mau atau tidak melakukan sesuatu yang diinginkan. Hubungan interaksi antar pengikut dan pimpinan dalam mencapai tujuan bersama. Proses mempengaruhi aktivitas kelompok yang diorganisasikan ke arah pencapaian tujuan. Proses memberi arti (pengarahan berarti) terhadap usaha kolektif, dan mengakibatkan kesediaan untuk melakukan usaha yang diinginkan dalam pencapaian sasaran. Proses mempengaruhi kegiatan individu/kelompok dalam usaha mencapai tujuan pada situasi tertentu.

Dari pendapat para ahli di atas, dapat di rumuskan definisi kepemimpinan sebagai “kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain atau kelompok orang agar berperilaku dan bertindak untuk mencapai tujuan bersama atau tujuan organisasi”. Maka kepemimpinan itu merupakan daya atau energi yang dimiliki oleh seseorang untuk mendorong orang lain. Energi itu tidak semata-mata fisik tetapi juga pendidikan ataupun kharismatik. Namun demikian, perlu diberi catatan khusus bahwa kepemimpinan itu akan berjalan, jika dalam organisasi itu ada interaksi antara pemimpin/manajer dan bawahan mereka. Sedikitnya ada dua komponen kepemimpinan yang dapat ditemukan dari simpulan definisi di atas. Pertama, kepemimpinan menyangkut kemampuan yang dimiliki seseorang untuk mengubah perilaku orang lain. Kedua, kepemimpinan menyangkut pencapaian tujuan bersama atau organisasi, bukan tujuan individual.

Maka seorang pemimpin tidak boleh memaksakan perilaku orang untuk mencapai tujuan pribadinya, tetapi pemimpin ideal harus menggunakan kemampuan dirinya secara maksimal untuk mengajak orang lain mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan harus dibedakan dengan pemimpin. Yang dimaksud dengan

pemimpin adalah orang atau seorang pribadi. Jika suatu organisasi itu memiliki lebih dari seorang pemimpin, maka disebut pimpinan.

Misalnya Komisi Pemilihan Umum (KPU) disebut pimpinan KPU karena sifat pengambilan keputusan yang diambil para pemimpin mereka adalah kolektif dan kolegia. Artinya jika pimpinan KPU itu berjumlah lima orang, maka keputusan atau kebijakan organisasi diambil oleh kelima orang tersebut. Biasanya ini juga berlaku pada komisi-komisi independen negara lainnya, semisal KPK, Bawaslu, KPI, dan lain-lain. Pemahaman tentang kepemimpinan dan pemimpin akan menjadi lebih terang apabila diurai dari perspektif etimologi. Secara etimologis, kepemimpinan berasal dari kata dasar yang sama, yaitu "pimpin" berarti bimbing dan tuntun. Setelah ditambah awalan "pe" menjadi pemimpin, berarti orang yang mempengaruhi pihak lain dengan maksud mencapai tujuan tertentu. Jika ditambah akhiran "an" menjadi pimpinan, artinya orang-orang yang mengepalai. Kemudian, jika ditambah awalan "ke" menjadi kepemimpinan.

Definisi lain yang lebih sistematis memahami makna kepemimpinan adalah pandangan Katz dan Kahn. Menurut mereka, dari berbagai definisi tentang kepemimpinan, dapat diklasifikasikan menjadi tiga kelompok besar, yakni, kepemimpinan sebagai atribut atau kelengkapan dari suatu kedudukan, sebagai karakteristik seseorang, dan sebagai kategori perilaku. Sebagai atribut, kepemimpinan adalah jenis khusus hubungan kekuasaan yang ditentukan oleh anggapan para anggota kelompok bahwa seorang dari anggota kelompok itu memiliki kekuasaan untuk menentukan pola perilaku terkait dengan aktivitasnya sebagai anggota kelompok. Maka ketundukan atau loyalitas anggota kelompok kepada seorang pemimpin karena anggota kelompok mempersepsikan seseorang pemimpin itu sebagai simbol organisasi.

Persepsi pemimpin sebagai simbol organisasi itu merupakan atribut yang melekat pada diri seorang pemimpin yang bersangkutan. Sebagai contoh, jabatan Presiden itu merupakan simbol negara, maka loyalitas atau penghormatan warga negara kepada seorang Presiden dapat dibaca sebagai loyalitas atribut.

Tentu saja setelah orang bersangkutan tidak lagi menjadi Presiden, loyalitas warga negaranya tidak lagi sama dengan ketika masih menjadi Presiden.

Sebagai karakteristik seseorang, kepemimpinan adalah seni dan ilmu pengetahuan yang bertindak sebagai agen perubahan, yaitu orang yang bertindak mempengaruhi orang lain lebih dari orang lain mempengaruhi dirinya. Maka kepemimpinan sesungguhnya merupakan kemampuan membuat orang lain mengubah dirinya yang sebelumnya orang bersangkutan tidak mampu mengubah dirinya sendiri. Sebagai contoh, kepemimpinan mampu mengubah karyawan yang malas menjadi rajin, tidak produktif menjadi produktif, boros menjadi efisien. Adapun kepemimpinan sebagai perilaku dapat didefinisikan sebagai seperangkat proses mempengaruhi seseorang. Proses tersebut bertujuan memotivasi bawahan, menciptakan visi masa depan, dan mengembangkan strategi untuk mencapai tujuan.

Dari seluruh definisi kepemimpinan di atas, pertanyaan yang muncul kemudian bagaimana rumusan definisi kepemimpinan yang paling mudah. Rumusan definisi kepemimpinan yang paling operasional, yakni kepemimpinan merefleksikan suatu proses, di mana seseorang (pemimpin) mempengaruhi orang lain atau kelompok, dengan memberikan petunjuk dan memfasilitasi kegiatan-kegiatan serta hubungan di dalam suatu kelompok atau organisasi. Maka ada empat aktivitas pokok dari seorang pemimpin, yakni; mempengaruhi orang lain, memberikan petunjuk, memfasilitasi kegiatan, dan memfasilitasi hubungan antara orang dengan orang atau bagian dengan bagian dalam organisasi.

Cara berpikir di atas merefleksikan bagaimana seorang pemimpin dituntut memiliki kepemimpinan, meminjam istilah Warsito Utomo sebagai *leader for leadership*. Maka pemimpin tanpa kepemimpinan seperti dosen tanpa ilmu pengetahuan. Tidak akan bisa seseorang menjadi dosen apabila tidak menguasai ilmu pengetahuan yang akan ditransfer kepada mahasiswanya. Demikian halnya tidak akan sukses seseorang memimpin anggota

kelompoknya apabila tidak memiliki kepemimpinan. Maka kepemimpinan merupakan kebutuhan primer seorang pemimpin.

B. Pengertian Kepemimpinan

Untuk memulai pemahaman tentang Pemimpin ini, perlu kita memperhatikan pengertian tentang pemimpin: Menurut Hersey dan Blanchard "Pemimpin adalah seseorang yang dapat mempengaruhi orang lain atau kelompok untuk melakukan unjuk kerja maksimum yang telah ditetapkan sesuai dengan tujuan organisasi". Dalam perspektif yang lebih sederhana, Morgan (1996) mengemukakan tiga macam peran pemimpin yang disebutnya dengan "3A", yakni: *Lighting* (menyalakan semangat pekerja dengan tujuan individunya), *Aligning* (menggabungkan tujuan individu dengan tujuan organisasi sehingga setiap orang menuju ke arah yang sama). *Allowing* (memberikan keleluasaan kepada pekerja untuk menantang dan mengubah cara mereka bekerja).

Dapat kita simpulkan bahwa: "Seorang pemimpin adalah seseorang yang karena kecakapan-kecakapan pribadinya dengan atau tanpa pengangkatan resmi dapat mempengaruhi kelompok yang dipimpinnya untuk mengerahkan usaha bersama kearah pencapaian sasaran-sasaran tertentu". Organisasi akan berjalan dengan baik jika pimpinan mempunyai kecakapan dalam bidangnya, dan setiap pemimpin mempunyai keterampilan yang berbeda, seperti keterampilan teknis, manusiawi dan konseptual. Sedangkan yang dipimpin adalah seorang atau sekelompok orang yang merupakan anggota dari suatu perkumpulan atau pengikut yang setiap saat siap melaksanakan perintah atau tugas yang telah disepakati bersama guna mencapai tujuan.

Dalam suatu organisasi, yang dipimpin mempunyai peranan yang sangat strategis, karena sukses tidaknya seseorang pemimpin tergantung kepada para pengikutnya ini. Oleh sebab itu, seorang pemimpin dituntut untuk memilih bawahan dengan secermat mungkin. Adapun situasi menurut Hersey dan Blanchard adalah suatu keadaan yang kondusif, di mana seorang pemimpin berusaha pada saat-saat tertentu mempengaruhi perilaku orang lain agar dapat mengikuti kehendaknya dalam rangka mencapai

tujuan bersama. Dalam satu situasi misalnya, tindakan pimpinan pada beberapa tahun yang lalu tentunya tidak sama dengan yang dilakukan pada saat sekarang, karena memang situasinya telah berlainan. Dengan demikian, ketiga unsur yang mempengaruhi gaya kepemimpinan tersebut, yaitu pemimpin, yang dipimpin dan situasi merupakan unsur yang saling terkait satu dengan lainnya, dan akan menentukan tingkat keberhasilan pemimpin.

C. Prinsip Dasar Kepemimpinan

Sampai saat ini, studi tentang kepemimpinan telah banyak dilakukan para ahli. Dalam kajian manajemen SDM atau perilaku keorganisasian banyak ditemukan literatur yang membahas topik tentang kepemimpinan. Begitu banyaknya teori kepemimpinan yang ditemukan pada saat ini justru dapat membuat bingung para pembaca khususnya dalam menentukan jenis teori atau gaya kepemimpinan yang akan dijadikan pedoman dalam aktivitas manajerialnya. Demikian juga untuk tujuan referensi penelitian, peneliti harus dapat memilah dan memilih secara tepat teori kepemimpinan yang akan dijadikan fokus kajian dalam penelitiannya. Menurut Afdhal (2004) topik kepemimpinan telah dibahas sejak zaman dahulu, sejak Plato masih hidup.

Dua pakar kepemimpinan Robert Coffe dan Garret Jones yang dikutip oleh Afdhal melihat bahwa hal penting yang diperlukan oleh para pemimpin adalah: visi, energi, kekuatan dan arah strategis. Kepemimpinan dalam bahasa Inggris disebut *leadership*. Secara morfologi, *leadership* berasal dari kata kerja (*verb*) *to lead* yang artinya: memimpin, menggiring, atau mengarahkan.

Guru manajemen modern Peter Drucker menyebutkan betapa pentingnya peranan kepemimpinan para manajer dalam sebuah organisasi, karena seorang pemimpin mampu mengubah keadaan dan membuat segala impian dan cita-cita organisasi dapat terwujud sesuai dengan harapan (*makes thing happen*).

Mengingat begitu banyaknya penulis atau penemu teori kepemimpinan, maka dalam buku ini hanya dibahas beberapa teori tentang kepemimpinan yang utama saja. Dalam aliran behavioral

seorang manajer tidak harus dilahirkan, namun dapat dipersiapkan atau ditugaskan. Kepemimpinan bukanlah sebuah jabatan dalam organisasi, tetapi sebuah kekuatan yang sangat berpengaruh.

Kepemimpinan bukanlah berdasarkan kepada jabatan atau kedudukan, tapi terletak pada otoritas dan prestise seseorang. Kepemimpinan mungkin datang dari antusiasme pribadi, otoritas pribadi, kredibilitas, pengetahuan, keterampilan atau karisma. Dengan kata lain, kepemimpinan adalah adanya *power* atau pengaruh yang dimiliki pemimpin terhadap anak buahnya. Pemimpin adalah sosok individu manusia, sedangkan kepemimpinan adalah sifat yang melekat padanya sebagai pemimpin. Pemimpin dan kepemimpinan dapat didefinisikan melalui beberapa pendekatan, di antaranya: Pendekatan berdasarkan karakteristik pribadi. Pendekatan ini menekankan atribut-atribut pribadi sang pemimpin. Asumsi yang digunakan dalam pendekatan ini bahwa seseorang pemimpin memiliki ciri-ciri yang tidak dimiliki oleh orang-orang lain yang bukan pemimpin. Pendekatan ini lebih menekankan bahwa kemampuan pemimpin telah dimiliki seseorang secara alamiah sejak dilahirkan atau bahkan sejak dalam kandungan. Para penganut teori ini berpendapat bahwa *certain people are born to be leader*. Pendapat ini disebut *trait theory*.

Pendekatan berdasarkan perilaku. Pendekatan ini sangat diwarnai oleh pendekatan yang berfokus pada aspek psikologis, terutama psikologi kepemimpinan kelompok. Pendekatan ini disebut pendekatan behavioral atau environmental.

Pendekatan berdasarkan kekuasaan-pengaruh. Pendekatan ini memahami kepemimpinan berdasarkan proses mempengaruhi antara para pemimpin dan pengikutnya. Pendekatan ini disebut sebagai pendekatan kepemimpinan karismatik.

Pendekatan situasional. Pendekatan ini menekankan kontekstualitas yang dihadapi pemimpin dalam organisasi seperti tuntutan pekerjaan, sifat pekerjaan, hubungan moralitas atasan bawahan, serta faktor-faktor eksternal dan karakteristik para pengikutnya. Pendekatan kepemimpinan seperti ini disebut

kepemimpinan kontingensi (*contingency leadership*) atau (*situational leadership*).

Seperti telah diuraikan sebelumnya bahwa pemimpin adalah sosok individu manusia, sedangkan kepemimpinan adalah sifat yang melekat padanya sebagai pemimpin. Dengan demikian, pada saat yang bersamaan seorang pegawai atau manajer sebenarnya secara otomatis memiliki dua fungsi sekaligus, yaitu sebagai *manager* dan *leader*. Upaya-upaya pemimpin untuk mengkombinasikan kecakapan kepemimpinan dan manajerial akan menghasilkan kompetensi yang optimal untuk mencapai hasil.

Kombinasi tersebut dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 1 Kombinasi *Leader-Manager*

Selanjutnya Overton (2002) mendefinisikan kepemimpinan sebagai “*the ability to get work done with and through others while gaining their confidence and cooperation*”. Inti dari kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk menggerakkan atau mengajak orang lain, dalam hal ini anak buah untuk mencapai tujuan organisasinya. Namun demikian, pemimpin memiliki tiga

faktor keterbatasan, yaitu: Pengetahuan dan keterampilan pemimpin itu sendiri. Keterampilan anak buah. Lingkungan kerja.

Pemimpin formal dipilih dan ditentukan oleh organisasi, sedangkan pemimpin informal dipilih oleh anggota kelompok. Pemimpin formal dipilih untuk mencapai tujuan organisasi, sedangkan pemimpin informal memiliki tujuan untuk memenuhi kebutuhan kelompok dan persahabatan serta pemimpin adalah individu yang memiliki kemampuan mempengaruhi dan memanfaatkan kemampuan tersebut melalui sikap dan perilaku yang mengarahkan serta memotivasi individu ataupun kelompok untuk mencapai tujuan organisasi melalui kesatuan pemahaman dan kerja sama.

Secara sederhana, kepemimpinan adalah setiap usaha untuk mempengaruhi, sementara itu kekuasaan dapat diartikan sebagai suatu potensi pengaruh dari seorang pemimpin. Jadi kekuasaan merupakan salah satu sumber seorang pemimpin untuk mendapatkan hak untuk mengajak atau mempengaruhi orang lain. Sedangkan otoritas dapat dirumuskan sebagai suatu bentuk khusus dari kekuasaan yang biasanya melekat pada jabatan yang ditempati oleh pemimpin. Kepemimpinan adalah kekuasaan untuk mempengaruhi seseorang, baik dalam mengerjakan sesuatu atau tidak mengerjakan sesuatu. Fungsi pemimpin dan kepemimpinan adalah perencanaan, pemrakarsaan, pengendalian, pendukung, penginformasian dan pengevaluasian.

D. Penutup

1. Ringkasan

Pemimpin adalah individu yang memiliki kemampuan mempengaruhi dan memanfaatkan kemampuan tersebut melalui sikap dan perilaku yang mengarahkan serta memotivasi individu ataupun kelompok untuk mencapai tujuan organisasi melalui kesatuan pemahaman dan kerja sama. Secara sederhana, kepemimpinan adalah setiap usaha untuk mempengaruhi, sementara itu kekuasaan dapat diartikan sebagai suatu potensi pengaruh dari seorang pemimpin. Jadi kekuasaan merupakan salah satu sumber seorang pemimpin

untuk mendapatkan hak untuk mengajak atau mempengaruhi orang lain. Sedangkan otoritas dapat dirumuskan sebagai suatu bentuk khusus dari kekuasaan yang biasanya melekat pada jabatan yang ditempati oleh pemimpin. Kepemimpinan adalah kekuasaan untuk mempengaruhi seseorang, baik dalam mengerjakan sesuatu atau tidak mengerjakan sesuatu. Fungsi pemimpin dan kepemimpinan adalah perencanaan, pemrakarsaan, pengendalian, pendukung, penginformasian dan pengevaluasian.

2. Latihan Soal

- a. Jelaskan secara singkat konsep pemimpin dan kepemimpinan dalam suatu organisasi
- b. Jelaskan perbedaan antara pemimpin dan kepemimpinan?
- c. Bagaimana pendekatan pemimpin dan kepemimpinan dalam suatu organisasi?
- d. Jelaskan fungsi-fungsi kepemimpinan yang paling umum diterapkan pada organisasi di Indonesia?
- e. Bagaimana pola pikir dalam memahami prinsip kepemimpinan dan pemimpin?

BAB III

KEPEMIMPINAN DALAM MANAJEMEN

A. Pemimpin Sebagai Bakat

Darimanakah datangnya kepemimpinan dalam organisasi ? apakah pemimpin itu dilahirkan atau diciptakan ? Pertanyaan mengenai teori kepemimpinan dalam organisasi seringkali ditanyakan oleh khalayak ramai. Berbagai contoh kepemimpinan dalam organisasi sebenarnya dapat memberi jawaban secara implisit. Apakah itu pemimpin negara, partai, asosiasi, perserikatan dll.

Terdapat teori kepemimpinan dalam organisasi yang akan menjawab pertanyaan tersebut. Paling tidak ada tiga teori yang menjelaskan mengenai latar belakang adanya pemimpin. Teori tersebut ialah sebagai berikut : Teori Genetik Lahirnya pemimpin berdasarkan teori ini bersumber pada bakat. Bakat yang dimiliki sejak lahir membawa sifat pemimpin. Dapat disimpulkan pada pembahasan ini bahwa sifat kepemimpinan berasal dari warisan. Selanjutnya warisan hanya dimiliki orang-orang tertentu. Teori Sosial Berbeda dengan teori tentang kepemimpinan sebelumnya. Teori sosial mengemukakan bahwa sejatinya seseorang memiliki sifat kepemimpinan dalam mengatur organisasi melalui suatu proses. Proses tersebut dapat berupa pelatihan, mengenyam pendidikan, atau adanya kesempatan. Sehingga melalui teori sosial menepis anggapan sebelumnya teori genetik.

Teori ini secara eksplisit berkata bahwa siapapun orangnya dapat menjadi pemimpin suatu organisasi tanpa melihat adanya bakat atau tidak asalkan kemampuan akan kepemimpinan terus dilatih dan dikembangkan. Teori Ekologis, pada teori ekologis menyatakan bahwa kepemimpinan dalam organisasi merupakan perpaduan antara bakat dan pengembangan diri. Dengan kata lain teori ini adalah perpaduan antara teori genetik dan sosial dalam mengemukakan asal-usul pemimpin atau kepemimpinan dalam organisasi.

Pada praktik atau contoh kepemimpinan dalam organisasi, banyak ditemui berbagai macam sifat pemimpin. Namun sebenarnya seperti apa sifat pemimpin yang ideal dalam menjalankan manajemen organisasi ? Berikut sifat-sifat kepemimpinan dalam organisasi yang penting untuk dimiliki oleh setiap pemimpin : Sebagai Motivator, fungsi kepemimpinan dalam organisasi selain mengarahkan pada tujuan adalah mampu memotivasi orang lain. Kemampuan memotivasi dari pemimpin sangat diperlukan karena melalui kemampuan ini mereka dapat mempengaruhi dan mengarahkan orang lain untuk berbuat sesuatu. Peran kepemimpinan dalam organisasi ini sangat penting. Tanpa adanya motivasi yang kuat tidaklah mungkin orang akan tergerak untuk melakukan sesuatu.

Menjalin Komunikasi yang baik dengan bawahan, pemimpin suatu organisasi seharusnya tidak hanya bisa mengarahkan atau mengatur bawahannya dengan kewenangan yang dimiliki. Namun pemimpin organisasi harus dapat berkomunikasi dengan bawahan secara baik dan lebih manusiawi. Meski tuntutan profesional tetap digalakkan, kemampuan untuk berkomunikasi agar orang mau bekerjasama tidak kalah penting.

Contoh kepemimpinan dalam organisasi yang mengedepankan komunikasi adalah saat pemimpin daerah akan memindahkan pedagang kaki lima dari satu tempat ke tempat lain. Pindahan tersebut tidak dilakukan dengan penggusuran namun dengan cara diajak makan malam. Pada acara makan malam tersebut, pemimpin dapat menjalin komunikasi dan mengarahkan pedagang untuk pindah tanpa adanya emosi dan paksaan. Memberikan kepercayaan kepada bawahan memberikan tugas atau tanggung jawab kepada bawahan dapat membuat bawahan merasa dirinya dapat dipercaya. Oleh karena itu dalam sebuah kepemimpinan perlunya pemimpin mendelegasikan tugas kepada para bawahannya. Cara ini dilakukan untuk menumbuhkan rasa percaya diri pada bawahan sembari mempersiapkan pemimpin selanjutnya. Bertanggung jawab terhadap apa yang dipimpin, pemimpin yang baik adalah pemimpin yang mampu mempertanggungjawabkan apa yang dipimpinnya.

Kesalahan yang dilakukan oleh bawahan sejatinya adalah kesalahan pemimpin apakah dari segi komunikasi atau koordinasi. Oleh karena itu pemimpin organisasi perlu benar-benar mengatur apa yang dipimpinnya sebelum terjadi kesalahan yang lebih besar. Namun apabila kesalahan telah terjadi maka pemimpin siap untuk mempertanggung jawabkan konsekuensinya tanpa menyalahkan berbagai pihak.

Proses kepemimpinan merupakan proses untuk mengasah berbagai keahlian, sebagai seorang pemimpin. Pada suatu organisasi tentunya keahlian seorang pemimpin sangat menentukan keberhasilan dalam pencapaian tujuan organisasi. Terdapat setidaknya empat keahlian yang harus dikuasai oleh pemimpin sebuah organisasi.

Keempat ketrampilan tersebut diantaranya : *Ketrampilan Konseptual*. Kemampuan dalam mengkonsep dalam organisasi sangat diperlukan oleh pemimpin. Kemampuan ini merupakan keahlian dalam melakukan koordinasi dan mengintegrasikan segala kepentingan yang ada di dalam organisasi. Selain itu kemampuan ini menuntut pemimpin untuk dapat memandang organisasi secara utuh dan memahami keterkaitan antara satu bagian dengan lainnya. Kemampuan ini bertujuan supaya pemimpin dapat lebih mudah memperoleh, menganalisis, dan menginterpretasikan informasi yang diperoleh dari berbagai sumber.

Ketrampilan Komunikasi. Kemampuan kepemimpinan yang perlu dimiliki oleh pemimpin adalah kemampuan komunikasi. Kemampuan kepemimpinan ini diperlukan oleh pemimpin untuk menjalin kerjasama, memahami dan memberi motivasi kepada orang lain dalam suatu organisasi. Pemimpin menggunakan kemampuan ini dalam kepemimpinan organisasi untuk mendapatkan partisipasi dari bawahannya dan memberikan arahan dalam peraih tujuan organisasi.

Ketrampilan Administratif. Pada proses menjalankan kepemimpinan khususnya pada suatu organisasi, kemampuan administratif merupakan hal yang sangat urgent. Keahlian ini merupakan keahlian yang berkaitan dengan seluruh kegiatan

manajemen mulai dari perencanaan hingga pengawasan. Siapapun yang berada pada tampuk kepemimpinan sangat wajib memperhatikan hal ini karena hal ini berkaitan dengan peraturan, kebijakan, pengelolaan anggaran dan hal yang berkaitan dengan administrasi organisasi.

Ketrampilan Teknis. Meski kegiatan operasional tidak terlalu melekat pada pemimpin organisasi namun pada proses kepemimpinan mengetahui hal teknis tetap diperlukan. Pemimpin organisasi perlu mengetahui hal teknis seperti penggunaan alat, prosedur atau metode pada bidang tertentu seperti akuntansi, permesinan, dll agar dapat mengarahkan bawahannya dengan tepat dan mencapai hasil secara efektif. Tanpa pengetahuan akan hal teknis, kepemimpinan dalam organisasi akan pincang, karena pemimpinnya akan mengarahkan organisasi dengan cara yang tidak benar.

B. Kepemimpinan dan Manajemen

“Kepemimpinan” berbeda dari “manajemen”; banyak yang hanya mengetahuinya secara intuitif tetapi belum dapat memahami perbedaan ini dengan jelas. Ini adalah dua fungsi yang sama sekali berbeda berdasarkan filosofi, fungsi, dan hasil yang mendasarinya. Demikian pula, pemimpin dan manajer bukanlah orang yang sama. Mereka menerapkan konseptualisasi dan pendekatan yang berbeda untuk bekerja, menggunakan cara pemecahan masalah yang berbeda, menjalankan fungsi yang berbeda dalam organisasi, dan menunjukkan perilaku yang berbeda karena motivasi intrinsik dan ekstrinsik mereka yang berbeda.

Meskipun sangat berbeda, istilah "manajer" dan "pemimpin" sering membingungkan dan digunakan secara bergantian. Bab ini mencoba untuk mengatasi masalah ini di berbagai tingkatan, termasuk etimologis, pengembangan, perbedaan konseptual, kompleksitas definisi, divergensi fungsional, dan perbedaan perilaku. Organisasi untuk menjadi kompetitif perlu mengembangkan sebanyak mungkin pemimpin, tetapi para pemimpin ini juga harus memiliki pengetahuan dan kemampuan manajemen yang memadai. Organisasi juga membutuhkan manajer efektif yang memiliki

keterampilan kepemimpinan yang memadai untuk pemecahan masalah yang lebih baik dan fungsi keseluruhan dalam tim.

Ada banyak literatur yang tersedia tentang kepemimpinan dan manajemen, tetapi kita cenderung berbicara lebih banyak tentang pemimpin daripada manajer. Faktanya, ada lebih banyak kebutuhan akan pemimpin manajerial di abad ini untuk memimpin organisasi. Pemimpin menciptakan visi, menetapkan arah, dan menginspirasi serta menyelaraskan orang untuk mencapai tujuan, mereka membangun hubungan dan struktur baru.

Manajer merencanakan, mengatur, mengorganisir, mengkoordinasikan, mengendalikan, dan melaksanakan kegiatan dalam struktur yang ada. Pemimpin fokus pada peran, sementara manajer fokus pada fungsi. Pemimpin menarik karyawan untuk mencapai tujuan dan sasaran organisasi, sementara manajer mendorong karyawan untuk mencapainya. Pemimpin memengaruhi, menginspirasi, dan mengarahkan orang, sementara manajer memastikan aktivitas sehari-hari dijalankan secara efektif.

Pemimpin berpikir di luar kotak, sementara manajer berpikir di dalam kotak. Pemimpin hidup untuk hari esok, sedangkan manajer hidup untuk hari ini. Pemimpin adalah visioner, sedangkan manajer adalah misionaris. Pendekatan terhadap kepemimpinan tidak hanya terfokus pada pencapaian suatu tujuan, melainkan merupakan kelanjutan dari sebuah proses. Proses ini mencakup peningkatan kinerja dan pertumbuhan organisasi. Kepemimpinan lebih tentang proses bisnis menciptakan harapan, kemungkinan, dan masa depan. Kepemimpinan yang baik tidak hanya mengubah individu dan organisasi menuju harapan tertinggi mereka, tetapi juga menciptakan momen visi dan pemahaman yang memungkinkan orang untuk melampaui tingkat pengalaman dan kinerja yang baru, yang belum tercapai. Kepemimpinan telah terbukti menjadi "penggerak utama" retensi dan loyalitas karyawan. Dalam lingkungan yang berubah dengan cepat dan perputaran tinggi, kepemimpinan telah muncul sebagai konstruksi "tingkat yang lebih tinggi" yang memengaruhi karyawan melalui masa depan, visi, nilai, dan penciptaan budaya yang dibangun di sekitar ini, dan dengan

perilaku yang menunjukkan rasa hormat, hormat, dan nilai untuk para karyawan.

Langkah pertama yang diperlukan adalah membedakan kepemimpinan dari manajemen. Para manajer dan supervisor mengerahkan pengaruh terbesar dan paling signifikan mereka dalam hubungan antara mereka dan individu yang mereka kelola. Para pemimpin, di sisi lain, mengerahkan pengaruh mereka "dari kejauhan." Meskipun literatur mengakui seorang pemimpin fokus pada individu yang tidak secara langsung melapor kepadanya, "kepemimpinan dari jauh" ini bukan sebagai "fungsi tidak langsung" dari para pemimpin, tetapi sebagai aktivitas utama para pemimpin. .

Pemimpin adalah individu yang berhasil membawa anggota (lebih dari sekadar kelompok langsung) ke "tujuan" bersama masa depan." Meskipun semua manusia mungkin memiliki kapasitas seperti itu dalam beberapa ukuran, dan menggunakannya pada skala tertentu, juga benar bahwa untuk individu tertentu kapasitas ini begitu nyata sehingga mereka dapat dan sering melatihnya dalam rentang atau jarak yang cukup lama, mereka yang "bisa" adalah pemimpin.

Variabel lain, seperti situasi, konteks, dan pengikut, memang penting. Itulah sebabnya pemimpin sejati membutuhkan bakat untuk mengatasi tantangan ini, dan itulah sebabnya mengukur tidak hanya bakat pemimpin tetapi juga berbagai ukuran terkait di dalam anggota pemimpin. Konsep manajemen dan munculnya manajer seperti Eksekutif yang Efektif seperti yang dibahas oleh Peter Drucker pada tahun 1967 dipandang sebagai hal yang alami.

Pada tahun 1977, Zaleznik memperkenalkan teori tentang perbedaan yang signifikan antara manajer dan pemimpin. Dia berpendapat bahwa ketika dunia bisnis menciptakan manajer, saat itu juga mendorong terciptanya pemimpin kelompok. Sementara kepemimpinan manajerial dapat memastikan terciptanya organisasi yang dijalankan secara efisien, stabil, dan keseimbangan kekuatan. Zaleznik, menguraikan perbedaan mendasar antara manajer dan pemimpin. Perbedaan ini terletak pada konsep yang mendasari keteraturan dan kekacauan. Manajer menerapkan kontrol,

memberikan konsistensi dan memecahkan masalah, sedangkan pemimpin menciptakan tindakan daripada bereaksi terhadap situasi.

Kedua pendekatan ini memiliki dampak yang signifikan terhadap kesediaan seseorang untuk mengambil risiko. Manajer biasanya menghadapi risiko berusaha untuk menciptakan lingkungan yang stabil. Pemimpin, di sisi lain, membenci dalam menangani hal yang tidak diketahui. Oleh karena itu mereka membutuhkan lingkungan yang memberi motivasi, kreatif, dan mendorong imajinasi.

Sebagian besar pemimpin bisnis tidak setuju dengan perbedaan tajam antara manajer dan pemimpin. Tidak setuju dengan premis yang membedakan manajer dari pemimpin. Seorang individu tidak dapat memenuhi kedua peran tersebut. Kombinasi kepemimpinan yang kuat dan kemampuan manajerial yang sangat baik diperlukan untuk sukses. Ada banyak kebingungan seputar penggunaan istilah manajemen dan kepemimpinan, serta istilah manajer dan pemimpin. Istilah tersebut sering digunakan secara bergantian, terutama dalam bisnis. Sayangnya, penggunaan istilah yang dapat diubah dapat menyebabkan komplikasi operasional dan ketidakpastian oleh para pemimpin dan manajer mengenai peran masing-masing, sumber kebingungan ini mungkin berasal dari tingkat pemahaman yang berbeda dari kedua konsep tersebut.

Hal ini paling baik dapat diilustrasikan oleh pernyataan: "Ada banyak definisi yang berbeda tentang kepemimpinan karena ada orang yang telah mencoba untuk mendefinisikan konsep". Dunia bisnis bukan satu-satunya bidang di mana kebingungan ini memiliki relevansi. Kebingungan penggunaan istilah juga berdampak pada penelitian.

Tanpa pemahaman dan definisi yang lebih baik antara dua konsep, akurasi dan presisi penelitian dapat dikompromikan. Perbedaan antara manajemen dan kepemimpinan akan menjadi sangat penting bagi organisasi dalam mengembangkan sumber daya manusia mereka. Beberapa individu memiliki kemampuan kepemimpinan dan beberapa memiliki keterampilan manajemen yang kuat, tetapi untuk mempersiapkan eksekutif puncak, mereka perlu mengembangkan keduanya.

Katz mendefinisikan manajemen sebagai proses mengarahkan kelompok atau organisasi melalui posisi eksekutif, administratif, dan pengawasan (Katz, 1955). Katz berpikir bahwa tanggung jawab manajemen biasanya didelegasikan ke bawah, melibatkan pengembangan staf, mentoring orang-orang dengan potensi tinggi, dan menyelesaikan konflik sambil mempertahankan etika dan disiplin. Tujuan dari suatu manajemen yang baik adalah memberikan pelayanan kepada masyarakat secara efisien dan berkelanjutan. Kotter mendefinisikan manajemen sebagai proses perencanaan, pengorganisasian, penganggaran, pengkoordinir, dan pengendalian kelompok atau organisasi (Kotter, 2008).

Manajemen adalah proses di mana tujuan yang ditetapkan pasti tercapai melalui penggunaan sumber daya yang efisien. Dengan demikian, manajemen secara umum merupakan proses yang digunakan untuk mencapai tujuan organisasi. Fokus manajer adalah mengarahkan dan mengendalikan sumber daya, struktur, dan sistem. Tujuan manajer adalah mencapai tujuan jangka pendek, menghindari risiko, dan menetapkan standarisasi untuk meningkatkan efisiensi. Karyawan mengikuti arahan manajer dengan imbalan gaji, dikenal sebagai gaya transaksional. Manajer yang efektif bergantung pada keterampilan teknis, manusia, dan konseptual.

Keterampilan teknis mengacu pada kemahiran dalam jenis pekerjaan tertentu. Ini mencakup kompetensi dalam menggunakan alat dan teknik. Keterampilan manusia mengacu pada kemampuan untuk bekerja dengan orang-orang, yang memungkinkan seorang manajer untuk membantu anggota kelompok untuk menyelesaikan tugas. Keterampilan konseptual mengacu pada kemampuan untuk bekerja dengan ide-ide. Seorang manajer yang efektif perlu memiliki kemampuan komunikasi organisasi; perundingan; dan keterampilan delegasi.

Kepemimpinan adalah fenomena multidimensi yang kompleks. Ini didefinisikan sebagai: perilaku; gaya, kemampuan, proses, tanggung jawab, pengalaman, fungsi manajemen, posisi otoritas, hubungan yang memengaruhi, karakteristik, dan kemampuan.

Peter Drucker mendefinisikan kepemimpinan yang efektif sebagai orang yang melayani orang lain, sementara mereka mengikuti mereka. Lebih lanjut Peter Drucker mendefinisikan pemimpin adalah seseorang yang memiliki pengikut (Drucker, 1967). Kepemimpinan adalah bentuk dari proses pengaruh sosial. Kepemimpinan berperan penting untuk menentukan visi, misi, dan tujuan organisasi. Sebagian besar definisi berfokus pada dua komponen yaitu: proses memengaruhi sekelompok individu untuk mencapai tujuan bersama; dan untuk mengembangkan visi. Pemimpin fokus pada memotivasi, dan menginspirasi, pemimpin bertujuan untuk menciptakan semangat dan visi, mencapai tujuan jangka panjang secara bersama, mengambil risiko, dan menantang status quo saat ini.

Pemimpin terus memperhatikan kesejahteraan pengikutnya, sehingga orang mengikuti pemimpin secara sukarela, dan pemimpin mengarahkan pengikut dengan menggunakan gaya transformasional. Pemimpin harus memiliki kualitas penting seperti integritas, visi, tangguh, penentu, percaya, komitmen; tidak mementingkan diri sendiri, kreativitas; mengambil risiko, dan kemampuan komunikasi. Pemimpin harus memiliki karisma, misi; kemampuan untuk memengaruhi orang-orang di lingkungan yang positif, dan kemampuan untuk memecahkan masalah.

Kepemimpinan dan manajemen tidak sama dan tumpang tindih (Kotterman, 2006). Kepemimpinan dan manajemen melibatkan pengaruh, bekerja dengan orang-orang, dan bekerja untuk mencapai tujuan bersama. Namun, bidang kepemimpinan dan manajemen dianggap sangat berbeda. Kepemimpinan adalah hubungan pengaruh multiarah, sedangkan manajemen adalah hubungan otoritas searah. Manajer mengurus struktur dan sistem, tetapi pemimpin fokus pada komunikasi, motivasi, dan tujuan bersama. Selain itu, Watson menyebutkan bahwa strategi 7S yang meliputi; *strategy, structure, systems, shared values, skills, and style* lebih efektif bagi pemimpin dibandingkan dengan manajer. Ditambahkan bahwa kepemimpinan adalah tentang motivasi yang strategis. Warren and Nanus, (1986) secara singkat menjelaskan perbedaan antara pemimpin dan manajer dalam satu kalimat: "Leaders do the right

things; managers do things right." Kotter, menyatakan bahwa kepemimpinan melampaui tugas-tugas rutin untuk mengatasi perubahan, sedangkan manajemen adalah respons formal yang teratur untuk mengatasi kompleksitas.

Kepemimpinan adalah proses yang bertujuan untuk mengembangkan visi organisasi, menyelaraskan orang dengan visi itu, dan memotivasi orang untuk bertindak melalui pemenuhan kebutuhan. Kepemimpinan dan manajemen adalah dua kegiatan utama dan saling melengkapi. Keduanya diperlukan untuk sukses dalam lingkungan bisnis yang semakin kompleks dan bergejolak. Manajemen adalah proses yang bertujuan untuk mengontrol fungsi formal organisasi. Bass dan Stogdill, (1981) menyatakan bahwa "Pemimpin mengelola dan manajer memimpin. Fungsi manajemen berpotensi memberikan kepemimpinan, aktivitas kepemimpinan berkontribusi untuk mengelola organisasi. Beberapa manajer tidak memimpin, dan beberapa pemimpin tidak mengelola".

Pemimpin adalah sosok yang inspiratif, inovatif, luwes, berani dan mandiri, serta memiliki jiwa semangat dan kreatif. Sedangkan manajer adalah orang yang disengaja, berwibawa, konsultatif, analitis, dan menstabilkan, serta memiliki rasional, pikiran, dan ketekunan. Manajemen terdiri dari mengendalikan masalah sehari-hari, dan mengimplementasikan visi pemimpin, bahwa pemimpin percaya pada visi dan tujuan, memiliki nilai-nilai yang kuat, dan bekerja untuk memastikan bahwa bawahannya berada di arah yang benar.

Lebih lanjut Bass dan Stodgill menyatakan bahwa manajer fokus pada proses struktural dan terkait pekerjaan. Pemimpin tidak pernah terlibat dalam pekerjaan profesional, dan aspek sosial. Pemimpin sebagai komunikator yang baik karena mereka menghabiskan lebih banyak waktu dengan pengikut mereka. Para pemimpin menyadari kekuatan profesional anggota tim mereka, kelemahan, kedudukan emosional, tempat mereka dalam organisasi yang memungkinkan mereka untuk mengetahui bagaimana memotivasi mereka, para pemimpin bekerja untuk membuat organisasi siap menghadapi setiap perubahan baru, dan memastikan pengembangan rasa aman.

C. Perilaku Kepemimpinan

Para pemimpin yang efektif tidak menggunakan waktu dan usaha-usahnya dengan melakukan pekerjaan yang sama seperti bawahannya. Sebaliknya, para pemimpin yang lebih efektif berkonsentrasi pada fungsi-fungsi yang berorientasi pada tugas seperti misalnya merencanakan dan mengatur pekerjaan, mengkoordinasi kegiatan para bawahan, dan menyediakan keperluan, peralatan, dan bantuan teknis yang dibutuhkan.

Di samping itu, para pemimpin efektif memandu para bawahan dalam menetapkan tujuan-tujuan kinerja (*performance goals*) yang tinggi, namun realistis. Perilaku yang berorientasi pada tugas yang ternyata penting pada studi-studi Michigan kelihatannya samapada *initiating structure*, seperti yang ditentukan oleh para penelitidari Ohio State. Perilaku yang Berorientasi pada Hubungan (*Relationship-oriented Behavior*). Bagi para pemimpin yang efektif, perilaku yang berorientasi pada tugas tidak terjadi dengan mengorbankan perhatian terhadap hubungan antar manusia. Para pemimpin yang efektif lebih penuh perhatian (*considerate*), mendukung, dan membantu para bawahan. Jenis perilaku yang berorientasi pada hubungan ternyata berkorelasi dengan kepemimpinan yang efektif termasuk memperlihatkan kepercayaan dan rasa dipercaya, bertindak ramah tamah dan penuh perhatian, mencoba untuk mengerti masalah bawahan, membantu untuk mengembangkan para bawahan dan meningkatkan karir mereka, selalu memberi informasi kepada bawahan, memperlihatkan apresiasi terhadap ide-ide para bawahan, dan memberi pengakuan terhadap kontribusi dan keberhasilan bawahan.

Di samping itu, para pemimpin yang efektif cenderung menggunakan pengontrolan secara umum daripada pengontrolan yang ketat. Artinya, para pemimpin menetapkan tujuan-tujuan dan pedoman umum bagi para bawahan, namun memberi kepada mereka beberapa otonomi dalam menentukan kecepatan kerja mereka. Likert dalam Bolle (2015) menganjurkan agar seorang pemimpin harus memperlakukan tiap bawahan dengan cara yang sedemikian rupa sehingga orang tersebut akan melihat

pengalaman tersebut sebagai yang mendukung dan hal tersebut akan membangun dan mempertahankan rasa harga diri dan rasa dipentingkan.

Perilaku-perilaku yang berorientasi pada hubungan yang dinilai penting pada studi-studi Michigan kelihatannya sama dengan (*consideration*) perilaku partisipatif. Likert menganjurkan agar para pemimpin menggunakan secara ekstensif supervisi kelompok daripada mengontrol tiap bawahan sendiri-sendiri. Pertemuan berkelompok memudahkan partisipasi bawahan dalam pengambilan keputusan, memperbaiki komunikasi, mendorong kerjasama, dan memudahkan pemecahan konflik.

Peran dari para pemimpin dalam pertemuan kelompok pertama-tama harus memandu diskusi dan membuatnya mendukung, konstruktif, dan berorientasi kepada pemecahan masalah. Namun, penggunaan partisipasi bukan secara tidak langsung menghilangkan tanggung jawab, dan pemimpin tersebut tetap bertanggung jawab atas semua keputusan dan hasilnya. Penekanan pada perbaikan dari kelompok mencerminkan penemuan-penemuan dari beberapa eksperimen lapangan oleh para peneliti dari University of Michigan bahwa partisipasi dari para bawahan dalam pengambilan keputusan cenderung akan menghasilkan kepuasan dan kinerja yang lebih tinggi.

Moedjiono (2006) menjelaskan pendekatan kontingensi mengkaji kesesuaian antara perilaku pemimpin dengan karakteristik situasional terutama tingkat kematangan bawahan. Pendekatan situasional mengasumsikan bahwa kondisi (*situation*) yang menentukan efektivitas pemimpin bervariasi menurut situasi, kematangan atau kedewasaan bawahan. Moedjiono juga menambahkan bahwa situasi yang mendesak perlunya kehadiran pemimpin bila (1) keadaan kacau (*chaos*) tidak menentu dan kelompok tidak mampu mengatasi konflik yang disebabkan oleh faktor internal dan eksternal organisasi, (2) anggota organisasi secara perorangan ataupun secara kelompok belum mampu mengambil keputusan penting untuk pencapaian tujuan organisasi, (3) perubahan lingkungan organisasi yang cepat sehingga kelompok tidak mampu mengendalikan keadaan

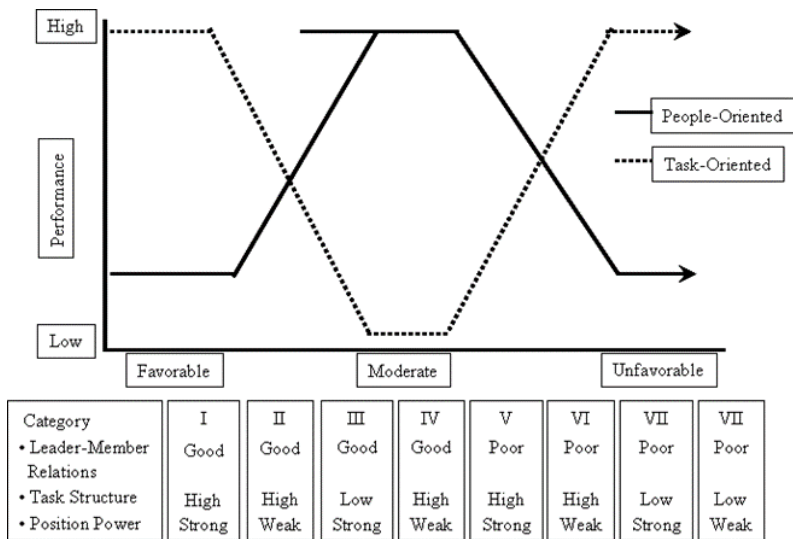
terutama dalam menangkap pesan dari perubahan yang belum pernah terjadi sebelumnya, (4) munculnya kompetitor baru yang dapat menggeser peran kelompok.

Berikut adalah uraian kepemimpinan kontingensi yaitu kepemimpinan kontingensi dari Fiedler. Efektivitas kepemimpinan kontingensi Fiedler memiliki dalil bahwa efektivitas kinerja kelompok tergantung pada interaksi antara gaya kepemimpinan dan situasi-situasi yang mendukung. Kepemimpinan dilihat sebagai suatu hubungan yang didasari oleh kekuatan dan pengaruh. Ada dua pertanyaan penting yang dipertimbangkan dalam model ini: 1) Sampai sejauh mana situasi memberikan pemimpin kekuatan dan pengaruh yang diperlukan agar menjadi efektif, atau seberapa mendukungkah faktor-faktor situasional? 2) Sampai sejauh mana pemimpin dapat meramalkan efek dari gayanya pada perilaku dan kinerja pengikutnya?

Fiedler memberikan perhatian mengenai pengukuran orientasi kepemimpinan dari seorang individu. Ia mengembangkan skala *Least-Preferred-Co Worker* (LPC). LPC merupakan skala untuk mengukur dua gaya kepemimpinan: (1) kepemimpinan tugas (melakukan kontrol, memberi struktur), dan (2) kepemimpinan hubungan (pasif, pengertian). Fiedler menjelaskan orang ber LPC tinggi akan peka terhadap kebutuhan orang lain dan tergolong sebagai pemimpin yang "termotivasi pada hubungan." Orang ber LPC rendah merupakan pemimpin yang "termotivasi atas tugas." Fiedler mengajukan tiga faktor situasional yang menentukan apakah pemimpin ber LPC tinggi atau rendah akan cenderung lebih efektif yaitu hubungan pemimpin-anggota (*leader-member relation*), struktur tugas (*the task structure*), dan kekuasaan posisi (*position power*). Hubungan antara pemimpin dan bawahan menjelaskan sampai sejauh mana pemimpin itu dipercaya dan disukai oleh bawahan, dan kemauan bawahan untuk mengikuti petunjuk pemimpin. Struktur tugas menjelaskan sampai sejauh mana tugas-tugas dalam organisasi didefinisikan secara jelas dan sampai sejauh mana definisi tugas-tugas tersebut dilengkapi dengan petunjuk yang rinci dan prosedur yang baku. Kekuatan posisi menjelaskan sampai sejauh

mana kekuatan atau kekuasaan yang dimiliki oleh pemimpin karena posisinya diterapkan dalam organisasi untuk menanamkan rasa memiliki akan arti penting dan nilai dari tugas-tugas mereka masing-masing.

Kekuatan posisi juga menjelaskan sampai sejauh mana pemimpin (misalnya) menggunakan otoritasnya dalam memberikan hukuman dan penghargaan, promosi dan penurunan pangkat (*demotions*). Dengan pengetahuan akan LPC seorang individu dan penilaian terhadap tiga variabel kemungkinan, model Fiedler mengemukakan pepadanan keduanya untuk mencapai keefektifan kepemimpinan maksimum. Berdasarkan studi Fiedler terhadap lebih dari 1.200 kelompok, dalam mana ia membandingkan gaya kepemimpinan yang berorientasi hubungan lawan yang berorientasi tugas, dapat disimpulkan bahwa pemimpin yang berorientasi tugas cenderung berkinerja lebih baik dalam situasi-situasi yang sangat tidak mendukung (lihat gambar).



Jadi, Fiedler meramalkan bahwa situasi kategori I, II, III, VII atau VIII, pemimpin yang berorientasi tugas berkinerja lebih baik. Tetapi pemimpin yang berorientasi hubungan, berkinerja lebih baik dalam situasi yang mendukungnya yaitu kategori IV sampai

dengan VI. Gambar.2 Model LPC Fiedler Skor LPC individual akan menetapkan tipe situasi paling sesuai dengan mereka. "Situasi" tersebut akan didefinisikan dengan mengevaluasi ketiga faktor kemungkinan dari hubungan pemimpin bawahan, struktur tugas dan kekuatan individu itu tidak berubah.

Oleh karena itu sebenarnya hanya ada dua cara untuk memperbaiki keefektifan pemimpin. Pertama, pergantian pemimpin untuk menyesuaikan dengan situasi. Jika suatu situasi kelompok dinilai sangat tidak mendukung tetapi saat ini dipimpin oleh seorang manajer yang berorientasi hubungan, kinerja kelompok dapat diperbaiki dengan menggantikan manajer itu dengan seorang yang berorientasi tugas. Alternatif kedua, mengubah situasi agar cocok untuk si pemimpin. Itu dapat dilakukan dengan menstruktur ulang tugas atau meningkatkan atau menurunkan kekuasaan pemimpin dalam mengendalikan faktor-faktor seperti kenaikan gaji, promosi, dan tindakan disipliner (Robbins, 2006).

Secara ringkas, pendekatan kepemimpinan juga dapat dirincikan sebagai berikut: *Pendekatan berdasarkan Ciri Dasar*. Pendekatan ini adalah asumsi, bahwa beberapa orang merupakan pemimpin dengan beberapa ciri yang tidak dimiliki oleh orang lain. *Pendekatan berdasarkan Perilaku*. Pendekatan ini sangat diwarnai oleh psikologi dengan fokus menemukan dan mengklasifikasikan berbagai perilaku yang membantu pengertian tentang kepemimpinan.

Pendekatan Situasional. Pendekatan ini menekankan pada pentingnya faktor-faktorkontekstual, seperti sifat pekerjaan yang dilaksanakan oleh unit pemimpin, sifat lingkungan eksternal, dan karakteristik para pengikut. *Pendekatan Krisis*. Seorang pemimpin dalam masa krisis harus melakukan konsentrasi untuk mengkonsolidasikan seluruh sumber dayanya agar tidak tercerai-berai.

D. Penutup

1. Ringkasan

Ada banyak literatur yang tersedia tentang kepemimpinan dan manajemen, tetapi kita cenderung berbicara lebih banyak tentang pemimpin daripada manajer. Faktanya, ada lebih banyak kebutuhan akan pemimpin manajerial di abad ini untuk memimpin organisasi. Pemimpin menciptakan visi, menetapkan arah, dan menginspirasi serta menyelaraskan orang untuk mencapai tujuan. Mereka membangun hubungan dan struktur baru. Manajer merencanakan, mengatur, menganggarkan, meng-koordinasikan, mengendalikan, dan melaksanakan kegiatan dalam struktur yang ada. Pemimpin fokus pada peran, sementara manajer fokus pada fungsi. Pemimpin menarik karyawan untuk mencapai tujuan dan sasaran organisasi, sementara manajer mendorong karyawan untuk mencapainya. Pemimpin memengaruhi, menginspirasi, dan mengarahkan orang, sementara manajer memastikan aktivitas sehari-hari dijalankan secara efektif. Pemimpin berpikiran di luar kotak, sementara manajer berpikir di dalam kotak. Pemimpin hidup untuk hari esok, sedangkan manajer hidup untuk hari ini. Pemimpin adalah visioner, sedangkan manajer adalah misionaris. Pendekatan terhadap kepemimpinan tidak hanya terfokus pada pencapaian suatu tujuan, melainkan merupakan kelanjutan dari sebuah proses. Proses ini mencakup peningkatan kinerja dan pertumbuhan organisasi. Kepemimpinan lebih tentang proses bisnis menciptakan harapan, kemungkinan, dan masa depan. Kepemimpinan yang baik tidak hanya mengubah individu dan organisasi menuju harapan tertinggi mereka, tetapi juga menciptakan momen visi dan pemahaman yang memungkinkan orang untuk melampaui tingkat pengalaman dan kinerja yang baru, yang belum tercapai. Kepemimpinan telah terbukti menjadi "penggerak utama" retensi dan loyalitas karyawan. Dalam lingkungan yang berubah dengan cepat dan perputaran tinggi, kepemimpinan telah muncul sebagai konstruksi "tingkat yang lebih tinggi" yang memengaruhi karyawan melalui masa depan, visi, nilai, dan penciptaan budaya yang dibangun di sekitar ini, dan dengan

perilaku yang menunjukkan rasa hormat, hormat, dan nilai untuk para karyawan.

2. Latihan Soal

- a. Apa yang dimaksud dengan pemimpin sebagai bakat ?
- b. Jelaskan bedanya manajemen dan kepemimpinan ?
- c. Apa saja tugas utama kepemimpinan dalam manajemen ?
- d. Jelaskan secara singkat perilaku dalam kepemimpinan
- e. Uraikan perilaku kepemimpinan dalam manajemen

BAB IV

TEORI DAN MODEL KEPEMIMPINAN

A. Teori Kepemimpinan

Dalam perkembangan zaman, kepemimpinan secara ilmiah mulai berkembang bersamaan dengan pertumbuhan manajemen ilmiah yang lebih dikenal dengan ilmu tentang memimpin. Hal ini terlihat dari banyaknya literatur yang mengkaji tentang leadership dengan berbagai sudut pandang atau perspektifnya. Leadership tidak hanya dilihat dari baiknya saja, akan tetapi dapat dilihat dari penyiapan sesuatu secara berencana dan dapat melatih calon-calon pemimpin. Kepemimpinan sangat penting dalam kehidupan kita, terutama dalam kehidupan berkelompok atau bernegara.

Bayangkan jika suatu kelompok atau suatu negara tidak mempunyai seorang pemimpin. Mereka akan bingung ke mana tujuan atau ideologinya akan dibawa. Bahkan mungkin ada beberapa orang yang merasa mereka memimpin atau dominan. Hal itu harus dihindari dalam suatu kelompok atau negara. Karena itu akan menimbulkan perpecahan yang akan menghancurkan kelompok atau negara itu. Salah satu contohnya adalah di negara kita, yaitu Indonesia. Kepemimpinan tertinggi berada di tangan presiden.

Segala keputusan tertinggi hanya berhak diambil oleh presiden, kecuali dalam saat-saat tertentu. Bayangkan jika negara kita tidak mempunyai seorang pemimpin. Pasti negara kita akan kacau balau. Keputusan-keputusan penting tidak dapat diambil. Masalah juga tidak akan terselesaikan. Apalagi jika banyak orang yang mengaku dirinya adalah seorang pemimpin. Kita akan kebingungan, perintah siapakah yang harus kita patuhi. Kepemimpinan yang baik, akan menghasilkan kelompok atau negara yang baik. Sedangkan kepemimpinan yang buruk, akan menghasilkan kelompok atau negara yang buruk. Kepemimpinan atau leadership merupakan ilmu terapan dari ilmu-ilmu sosial, sebab prinsip-prinsip dan rumusnya diharapkan dapat

mendatangkan manfaat bagi kesejahteraan manusia (Moejiono, 2006).

Ada banyak pengertian yang dikemukakan oleh para pakar menurut sudut pandang masing-masing, definisi-definisi tersebut menunjukkan adanya beberapa kesamaan. Menurut Tead; Terry; Hoyt (Kartono, 2003) Pengertian Kepemimpinan yaitu kegiatan atau seni mempengaruhi orang lain agar mau bekerjasama yang didasarkan pada kemampuan orang tersebut untuk membimbing orang lain dalam mencapai tujuan-tujuan yang diinginkan kelompok.

Menurut Young (Kartono, 2003) Pengertian Kepemimpinan yaitu bentuk dominasi yang didasari atas kemampuan pribadi yang sanggup mendorong atau mengajak orang lain untuk berbuat sesuatu yang berdasarkan penerimaan oleh kelompoknya, dan memiliki keahlian khusus yang tepat bagi situasi yang khusus. Moejiono memandang bahwa leadership tersebut sebenarnya sebagai akibat pengaruh satu arah, karena pemimpin mungkin memiliki kualitas-kualitas tertentu yang membedakan dirinya dengan pengikutnya.

Para ahli teori sukarela (*compliance induction theorist*) cenderung memandang *leadership* sebagai pemaksaan atau pendesakan pengaruh secara tidak langsung dan sebagai sarana untuk membentuk kelompok sesuai dengan keinginan pemimpin. Dari beberapa definisi di atas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan merupakan kemampuan mempengaruhi orang lain, bawahan atau kelompok, kemampuan mengarahkan tingkah laku bawahan atau kelompok, memiliki kemampuan atau keahlian khusus dalam bidang yang diinginkan oleh kelompoknya, untuk mencapai tujuan organisasi atau kelompok.

Dalam Ensiklopedi Umum halaman 549, kata "kepemimpinan" ditafsirkan sebagai hubungan yang erat antara seorang dan sekelompok manusia karena adanya kepentingan bersama. Hubungan itu ditandai oleh tingkah laku yang tertuju dan terbimbing dari seorang manusia itu. Manusia atau orang ini biasanya disebut yang memimpin atau pemimpin, sedangkan kelompok manusia yang mengikutinya disebut yang dipimpin.

Sama halnya dengan gaya kepemimpinan, mencari teori kepemimpinan yang tunggal juga merupakan pekerjaan sia-sia. Ada beragam teori yang dikemukakan para ahli ketika menjelaskan topik tentang kepemimpinan.

Sedarmayanti mengungkapkan ada tiga teori kepemimpinan dan ada satu pendekatan terbaru. Ketiga teori itu adalah; teori sifat, teori kepribadian perilaku, dan teori kepemimpinan situasional. Selanjutnya teori kepemimpinan juga menyebutkan berdasarkan seringnya ia disebut, teori kepemimpinan dapat dikaji dari tiga sudut, yakni; pendekatan sifat, pendekatan gaya atau tindakan, dan pendekatan kontijensi. Kepemimpinan adalah bagaimana seseorang menjadi pemimpin, atau bagaimana timbulnya seorang pemimpin.

Beberapa teori tentang kepemimpinan yaitu:

Teori Kelebihan. Teori ini beranggapan bahwa seseorang akan menjadi pemimpin apabila ia memiliki kelebihan dari para pengikutnya. Pada dasarnya kelebihan yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin mencakup 3 hal yaitu kelebihan ratio, kelebihan rohaniah, kelebihan badaniah.

Teori Kepribadian Pelaku. Penelitian terhadap kepemimpinan merupakan objek yang terus didalami oleh para ilmuwan sosial, khususnya ilmu manajemen, ilmu administrasi publik, ilmu politik, psikologi, sosiologi, dan antropologi. Perkembangan studi ini sangat cepat, hingga tahun 1940-an para peneliti manajemen organisasi dan sosiologi terus melakukan eksplorasi pemikiran. Salah satu fokus studi yang berkembang di sekitar era ini adalah melihat urgensi perilaku seseorang terhadap efektifitas kepemimpinannya. Hasil studi di Universitas Michigan dan Universitas Ohio. Pemimpin yang berfokus pada pekerjaan. Hasil temuan menyebutkan pemimpin yang berfokus pada pekerjaan berorientasi pada tugas.

Karena itulah pemimpin yang demikian menerapkan pengawasan ketat atas kerja bawahannya dan mengedepankan prosedur kerja yang ketat. Pemimpin yang memiliki tipe ini mengandalkan kekuatan paksaan, imbalan, dan hukuman, untuk mempengaruhi sifat-sifat dan prestasi pengikutnya. Pemimpin

yang berfokus pada bawahan. Pemimpin seperti ini cenderung mendelegasikan pengambilan keputusan pada bawahan dan membantu pengikutnya dalam memuaskan kebutuhan. Caranya adalah menciptakan lingkungan kerja yang suportif. Memiliki perhatian terhadap kemajuan, pertumbuhan dan partisipasi pribadi pengikutnya. Asumsinya, tindakan ini dapat memajukan pembentukan dan perkembangan kelompok.

Tipe Membentuk Struktur. Pada tipe ini pemimpin mengedepankan perilaku anggota organisasi dan mendefinisikan hubungan dalam kelompok, cenderung membangun pola dan saluran komunikasi yang jelas, dan menjelaskan cara mengerjakan tugas yang benar. Pemimpin seperti ini juga cenderung membentuk struktur tinggi serta berorientasi pada tujuan dan hasil.

Tipe Konsiderasi. Pemimpin yang memiliki tipe ini cenderung melibatkan perilaku yang menunjukkan persahabatan, saling percaya, menghargai, kehangatan, dan komunikasi antara pemimpin dan bawahannya. Pemimpin yang memiliki konsiderasi tinggi menekankan pentingnya komunikasi yang terbuka dan partisipasi.

Teori Sifat. Teori ini menyatakan bahwa seseorang dapat menjadi pemimpin yang baik apabila memiliki sifat-sifat yang positif sehingga para pengikutnya dapat menjadi pengikut yang baik, sifat-sifat kepemimpinan yang umum misalnya bersifat adil, suka melindungi, penuh percaya diri, penuh inisiatif, mempunyai daya tarik, energik, persuasif, komunikatif dan kreatif. Teori sifat berusaha menyelami karakteristik yang paling khas dari pemimpin dengan melihat variabel fisik, mental dan kepribadian. Asumsi teori ini menyebutkan bahwa beberapa orang merupakan pemimpin alamiah dan dianugerahkan Tuhan beberapa ciri yang tidak dipunyai orang lain. Ciri tersebut misalnya; energi yang lebih, intuisi yang mendalam, pandangan masa depan yang luar biasa dan kekuatan persuasif yang tidak tertahankan. Sedarmayanti mengupas bahwa keberhasilan manajerial pemimpin disebabkan karena ia memiliki kemampuan luar biasa, meliputi; Intelgensia Kepribadian Karakteristik fisik.

Teori Kepemimpinan Situasional. Teori ini menyatakan bahwa pemimpin memahami perilaku, sifat bawahannya, dan situasi sebelum menggunakan gaya kepemimpinan tertentu. Pendekatan ini mensyaratkan pemimpin memiliki keterampilan diagnostik dalam perilaku manusia.

Teori Pendekatan Terbaru dalam Kepemimpinan. Ada tiga teori baru yang sering diperdebatkan dalam berbagai diskusi tentang kepemimpinan. Ketiga teori tersebut adalah; teori atribusi (penghubung) kepemimpinan, kepemimpinan karismatik, dan kepemimpinan transaksional. Berikut penjelasan singkatnya.

1. Teori atribusi kepemimpinan. Mengatakan kepemimpinan semata-mata suatu atribusi yang dibuat orang mengenai individu lain.
2. Teori kepemimpinan kharismatik. Mengatakan kepemimpinan diperoleh seseorang karena kelebihan (kharisma) yang dimilikinya dibanding kebanyakan orang lain. Kharismatik dapat berasal dari berbagai sumber, seperti kealiman, kesaktian, pendidikan, dan lain-lain.
3. Kepemimpinan transaksional lawan transformasional. Kepemimpinan transaksional merupakan pemimpin yang memandu atau memotivasi pengikut mereka dalam arah tujuan yang ditegakkan dengan memperjelas peran dan tuntutan tugas. Sedangkan pemimpin transformasional, merupakan pemimpin yang memberikan pertimbangan dan rangsangan intelektual yang diindividualkan, dan yang memiliki kharisma.

Teori Keturunan. Menurut teori ini, seseorang dapat menjadi pemimpin karena keturunan atau warisan, karena orangtuanya seorang pemimpin maka anaknya otomatis akan menjadi pemimpin menggantikan orangtuanya.

Teori Kharismatik. Teori ini menyatakan bahwa seseorang menjadi pemimpin karena orang tersebut mempunyai kharisma (pengaruh yang sangat besar). Pemimpin ini biasanya memiliki daya tarik, kewibawaan dan pengaruh yang sangat besar.

Teori Bakat. Teori ini disebut juga teori ekologis, yang berpendapat bahwa pemimpin lahir karena bakatnya. Ia menjadi

pemimpin karena memang mempunyai bakat untuk menjadi pemimpin. Bakat kepemimpinan harus dikembangkan, misalnya dengan memberi kesempatan orang tersebut menduduki suatu jabatan.

Teori Sosial. Teori ini beranggapan pada dasarnya setiap orang dapat menjadi pemimpin. Setiap orang mempunyai bakat untuk menjadi pemimpin asal dia diberi kesempatan. Setiap orang dapat dididik menjadi pemimpin karena masalah kepemimpinan dapat dipelajari, baik melalui pendidikan formal maupun pengalaman praktek.

B. Model Kepemimpinan

Banyak studi mengenai kecakapan kepemimpinan (*leadership skills*) yang dibahas dari berbagai perspektif yang telah dilakukan oleh para peneliti. Beberapa model ke pemimpin tersebut, berikut ini:

1. Model Watak Kepemimpinan (*Traits Model of Leadership*). Model watak kepemimpinan merupakan satu di antara beberapa model kepemimpinan yang kita kenal. Pada umumnya studi-studi kepemimpinan pada tahap awal mencoba meneliti tentang watak individu yang melekat pada diri para pemimpin, seperti: kecerdasan, kejujuran, kematangan, ketegasan, kecakapan berbicara, kesupelan dalam bergaul, status sosial ekonomi mereka dan lain-lain (Bass 1960). Stogdill (1974) menyatakan bahwa terdapat enam kategori faktor pribadi yang membedakan antara pemimpin dan pengikut, yaitu kapasitas, prestasi, tanggung jawab, partisipasi, status dan situasi. Namun demikian banyak studi yang menunjukkan bahwa faktor-faktor yang membedakan antara pemimpin dan pengikut dalam satu studi tidak konsisten dan tidak didukung dengan hasil-hasil studi yang lain. Disamping itu, watak pribadi bukanlah faktor yang dominan dalam menentukan keberhasilan kinerja manajerial para pemimpin.
2. Model Transaksional. Inti kepemimpinan transaksional adalah menekankan transaksi di antara pemimpin dan bawahan. Dalam hal ini kepemimpinan transaksional memungkinkan

pemimpin memotivasi dan mempengaruhi bawahan dengan cara mempertukarkan *reward* dengan kinerja tertentu. Artinya, dalam sebuah transaksi, bawahan dijanjikan untuk diberi *reward* bila ia mampu menyelesaikan tugasnya sesuai dengan kesepakatan yang telah dibuat bersama. Alasan ini mendorong Burns untuk mendefinisikan kepemimpinan transaksional sebagai bentuk hubungan yang mempertukarkan jabatan atau tugas tertentu jika bawahan mampu menyelesaikan dengan baik tugas tersebut. Hal ini berarti, bahwa pandangan teori kepemimpinan transaksional mendasarkan diri pada pertimbangan ekonomis rasional sesuai dengan kontrak yang telah mereka setuju bersama.

3. Model Kepemimpinan Situasional (*Model of Situational Leadership*). Studi-studi tentang kepemimpinan situasional mencoba mengidentifikasi karakteristik situasi atau keadaan sebagai faktor penentu utama yang membuat seorang pemimpin berhasil melaksanakan tugas-tugas organisasi secara efektif dan efisien. Juga, model ini membahas aspek kepemimpinan lebih berdasarkan fungsinya, bukan lagi hanya berdasarkan watak kepribadian pemimpin. Model ini menyatakan bahwa faktor situasi lebih menentukan keberhasilan seorang pemimpin dibandingkan dengan watak pribadinya. Model kepemimpinan situasional berasumsi bahwa situasi yang berbeda membutuhkan tipe kepemimpinan yang berbeda pula. Harsey & Blanchard mengembangkan model kepemimpinan situasional efektif dengan memadukan tingkat kematangan anak buah dengan pola perilaku yang dimiliki pimpinannya. Ada empat tingkat kematangan bawahan dan empat gaya yang efektif untuk diterapkan, sebagaimana yang terlihat dalam tabel berikut:

Tabel Tingkat Kematangan Bawahan dan Model Efektif:

NO	4 TINGKAT KEMATANGAN BAWAHAN	4 GAYA YANG EFEKTIF UNTUK DITERAPKAN
1	Bawahan tidak mampudan tidak mau atau tidak ada keyakinan	Pemimpin memberi ins truksi dan mengawasi pelaksanaan tugas dan kinerja anak buahnya
2	Bawahan tidak mampu tetapi memiliki kemauan keyakinan bahwa ia bisa	Pemimpin menjelaskan keputusannya dan membuka kesempatan untuk bertanya bila kurang jelas
3	Bawahan mampu tetapi tidak punya kemauan	Pemimpin memberikan kesempatan untuk menyampaikan ide-ide sebagai dasar pengambilan keputusan
4	Bawahan mampu dan memiliki kemauan dan keyakinan untuk menyelesaikan tugas	Pemimpin melimpahkan keputusan dan pelaksanaan tugas kepada bawahannya

Dimensi kepemimpinan yang digunakan dalam model ini adalah perilaku pemimpin yang berkaitan dengan tugas kepemimpinannya dan hubungan atasan-bawahan. Dimensi kepemimpinan yang digunakan dalam model ini adalah perilaku pemimpin yang berkaitan dengan tugas kepemimpinannya dan hubungan atasan dan bawahan.

4. Model Pemimpin yang Efektif (*Model of Effective Leaders*). Model kepemimpinan selanjutnya adalah model pemimpin yang efektif. Model kajian kepemimpinan ini memberikan informasi tentang tipe-tipe tingkah laku pemimpin yang efektif. Tingkah laku pemimpin dapat dikategorikan menjadi dua dimensi, yaitu struktur kelembagaan dan konsiderasi. Dimensi struktur ke- lembagaan menggambarkan sampai sejauh mana para pemimpin mendefinisikan dan menyusun interaksi kelompok

dalam rangka pencapaian tujuan organisasi, serta sampai sejauh mana para pemimpin mengorganisasikan kegiatan-kegiatan kelompok mereka. Dimensi ini dikaitkan dengan usaha para pemimpin mencapai tujuan organisasi. Dimensi konsiderasi menggambarkan sampai sejauh mana tingkat hubungan kerja antara pemimpin dan bawahannya, dan sampai sejauh mana pemimpin memperhatikan kebutuhan sosial dan emosi bagi bawahan. Misalnya kebutuhan akan pengakuan, kepuasan kerja dan penghargaan yang mempengaruhi kinerja mereka dalam organisasi. Dimensi konsiderasi ini juga dikaitkan dengan adanya pendekatan kepemimpinan yang mengutamakan komunikasi dua arah, partisipasi dan hubungan manusiawi. Blake and Mouton (1985) menyatakan bahwa tingkah laku pemimpin yang efektif cenderung menunjukkan kinerja yang tinggi terhadap dua aspek di atas. Mereka berpendapat bahwa pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang menata kelembagaan organisasinya secara sangat terstruktur, dan mempunyai hubungan persahabatan yang sangat baik, saling percaya, saling menghargai dan senantiasa hangat dengan para stafnya.

5. *Model Kepemimpinan Visioner*. Visi selalu berhubungan dengan masa depan, dan merupakan awal masa depan yang dicita-citakan. Visi merupakan sebuah gagasan atau gambaran tentang masa depan yang lebih baik bagi organisasi. Visi yang benar adalah gagasan yang penuh dengan kekuatan yang mendesak dimulainya masa depan dengan mengandalkan keterampilan, bakat, dan sumber daya dalam mewujudkannya. Visi memainkan peran penting tidak hanya pada tahap awal, tetapi pada seluruh siklus kehidupan organisasi. Kepemimpinan visioner adalah kemampuan pemimpin untuk mencetuskan ide atau gagasan suatu visi selanjutnya melalui dialog yang kritis dengan unsur pimpinan lainnya merumuskan masa depan organisasi yang dicita-citakan yang harus dicapai melalui komitmen semua anggota organisasi melalui proses sosialisasi transformasi, implementasi gagasan-gagasan ideal oleh pemimpin organisasi (Veithzal Rivai, dkk., 2013).

Kepemimpinan visioner adalah pola kepemimpinan yang ditujukan untuk memberi arti pada kerja dan usaha yang perlu dilakukan bersama-sama oleh para anggota organisasi, dengan cara memberi arahan dan makna pada kerja dan usaha yang dilakukan berdasarkan visi yang jelas. Kepemimpinan Visioner memerlukan kompetensi tertentu. Pemimpin visioner setidaknya harus memiliki empat kompetensi kunci sebagaimana yang dikemukakan oleh Burt Nanus(1992), sebagai berikut: Seorang pemimpin visioner harus memiliki kemampuan untuk berkomunikasi secara efektif dengan manajer dan karyawan lainnya dalam organisasi. Seorang pemimpin visioner harus memahami lingkungan luar dan memiliki kemampuan bereaksi secara tepat atas segala ancaman dan peluang. Seorang pemimpin harus memegang peran penting dalam membentuk dan mempengaruhi praktek organisasi, prosedur, produk dan jasa. Seorang pemimpin dalam hal ini harus terlibat dalam organisasi untuk menghasilkan dan mempertahankan kesempurnaan pelayanan, sejalan dengan mempersiapkan dan memandu jalan organisasi ke masa depan. Seorang pemimpin visioner harus memiliki atau mengembangkan kemampuan untuk mengantisipasi masa depan.

Barbara Brown mengajukan 10 kompetensi yang harus dimiliki oleh pemimpin visioner, yaitu: Pemimpin visioner mempunyai gambaran yang jelas tentang apa yang hendak dicapai dan mempunyai gambaran yang jelas kapan hal itu akan dapat dicapai. Pemimpin visioner tidak hanya memikirkan di mana posisibisnis pada saat ini, tetapi lebih memikirkan di mana posisi yang diinginkan pada masa yang akan datang. Pemimpin visioner adalah perencana yang dapat memperkirakan masa depan. Dalam membuat rencana, ia tidak hanya mempertimbangkan apa yang ingin dilakukan, tetapi mempertimbangkan teknologi, prosedur, organisasi dan faktor lain yang mungkin dapat mempengaruhi rencana. Pemimpin visioner menetapkan sasaran dan strategi yang

spesifik untuk mencapai sasaran tersebut. Pemimpin visioner mampu mengantisipasi atau mempertimbangkan rintangan potensial dan mengembangkan rencana darurat untuk menanggulangi rintangan itu.

Dalam menghadapi tantangan, pemimpin visioner berusaha mencari alternatif jalan keluar yang baru dengan memperhatikan isu, peluang dan masalah. Pemimpin visioner berani mengambil resiko, dan menganggap kegagalan sebagai peluang bukan kemunduran. Pemimpin visioner mengetahui bagaimana cara menghubungkan sasaran dirinya dengan sasaran organisasi. Ia dapat dengan segera menselaraskan tugas dan pekerjaan setiap departemen pada seluruh organisasi. Pemimpin visioner menyadari bahwa dalam rangka mencapai sasaran dirinya, dia harus menciptakan hubungan yang harmonis baik ke dalam maupun ke luar organisasi. Dia aktif mencari peluang untuk bekerjasama dengan individu, departemen dan golongan tertentu. Pemimpin visioner harus mampu dengan teratur mengambil bagian dalam pelatihan dan berbagai jenis pengembangan lainnya, baik di dalam maupun di luar organisasi. Pemimpin visioner mampu menguji setiap interaksi, negatif atau positif, sehingga mampu mempelajari situasi. Pemimpin visioner mampu mengejar peluang untuk bekerjasama dan mengambil bagian dalam proyek yang dapat memperluas pengetahuan, memberikan tantangan berpikir dan mengembangkan imajinasi. Pemimpin visioner mengetahui bahwa perubahan adalah suatu bagian yang penting bagi pertumbuhan dan pengembangan. Ketika ditemukan perubahan yang tidak diinginkan atau tidak diantisipasi, pemimpin visioner dengan aktif menyelidiki jalan yang dapat memberikan manfaat pada perubahan tersebut.

6. *Contingency Model*. Model kepemimpinan kontingensi memfokuskan perhatian yang lebih luas pada aspek-aspek yang berkaitan antara kondisi atau variabel situasional dengan watak atau tingkah laku dan kriteria kinerja pemimpin. Model

kepemimpinan Fiedler (1967) disebut sebagai model kontingensi, karena model tersebut beranggapan bahwa kontribusi pemimpin terhadap keefektifan kinerja kelompok tergantung padacara atau gaya kepemimpinan dan kesesuaian situasi yang dihadapinya. Menurut Fiedler, ada tiga faktor utama yang mempengaruhi kesesuaian situasi, dan ketiga faktor ini selanjutnya mempengaruhi keefektifan pemimpin. Ketiga faktor tersebut adalah hubungan antara pemimpin dan bawahan, struktur tugas, dan kekuatan posisi.

7. *Model Kepemimpinan Transformational*. Burns (1978) berpandangan bahwa kepemimpinan transformasional sebagai sebuah proses di mana “para pemimpin dan pengikut saling menaikkan diri ke tingkat moralitas dan motivasi yang lebih tinggi”. Menurut Burns, kepemimpinan transformasional dapat diperlihatkan oleh siapa saja dalam organisasi pada jenis posisi apa saja. Karakteristik utama kepemimpinan transformasional ini di antaranya memiliki kemampuan untuk bertindak sebagai agen perubahan (agent of change) bagi organisasi, sehingga dapat menciptakan strategi-strategi baru dalam mengembangkan praktik-praktik organisasi yang lebih relevan. Burns menyatakan bahwa model kepemimpinan transformasional pada hakekatnya menekankan seorang pemimpin perlu memotivasi para bawahannya bertanggungjawab lebih dari yang diharapkan.

Pemimpin transformasional harus mampu mendefinisikan, mengkomunikasikan dan mengartikulasikan visi organisasi, dan bawahan harus menerima dan mengakui kredibilitas pemimpinnya. Robert House menyampaikan teorinya bahwa kepemimpinan yang efektif menggunakan dominasi, memiliki keyakinan diri, mempengaruhi dan menampilkan moralitas tinggi untuk meningkatkan kharismanya. Dengan kharismanya pemimpin transformasional akan menantang bawahannya untuk melahirkan karya istimewa. Pemimpin transformasional mencoba menimbulkan kesadaran para pengikut dengan

mengarahkannya kepada cita-cita dan nilai-nilai moral yang lebih tinggi. Pemimpin transformasional membuat para pengikut menjadi lebih peka terhadap nilai dan pentingnya pekerjaan, mengaktifkan kebutuhan-kebutuhan pada tingkat yang lebih tinggi dan menyebabkan para pengikut lebih mementingkan organisasi. Hasilnya adalah para pengikut merasa adanya kepercayaan dan rasa hormat terhadap pemimpin tersebut, serta termotivasi untuk melakukan sesuatu melebihi dari yang diharapkan darinya. Jadi, model kepemimpinan transformasional melandaskan diri pada pertimbangan pemberdayaan potensi manusia. Dengan kata lain, tugas pemimpin transformasional adalah memanusiaikan manusia melalui berbagai cara seperti memotivasi dan memberdayakan fungsi dan peran karyawan untuk mengembangkan organisasi dan pengembangan diri menuju aktualisasi diri yang nyata.

Peran kepemimpinan menyatakan seseorang yang menduduki jabatan pemimpin atau manajerial dalam suatu organisasi memainkan peranan yang sangat penting tidak hanya secara internal bagi organisasi yang bersangkutan akan tetapi juga dalam menghadapi berbagai pihak di luar organisasi yang kesemuanya dimaksudkan untuk meningkatkan kemampuan organisasi dalam mencapai tujuannya. Peran tersebut dapat dikategorikan dalam tiga bentuk, yaitu yang bersifat “interpersonal”, “informasional” dan “dalam fungsi pengambilan keputusan”, adapun penjelasan singkat dari masing-masing peran tersebut adalah sebagai berikut :

- a. *Peranan yang bersifat Interpersonal*. Kemampuan yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin ialah keterampilan insani (human skill). Keterampilan tersebut perlu karena pada dasarnya dalam menjalankan kepemimpinannya, seorang manajer berinteraksi dengan manusia, bukan hanya dengan para bawahannya, akan tetapi juga berbagai pihak yang berkepentingan yang dikenal dengan istilah “stake-holders” di dalam dan di luar organisasi. Itulah yang dimaksud dengan peran “interpersonal”, dimana tercermin dalam tiga

bentuk yakni : Selaku simbol keberadaan organisasi. Peranan tersebut dimainkan dalam berbagai kegiatan yang sifatnya legal dan seremonial. Contohnya adalah menghadiri berbagai upacara resmi, memenuhi undangan atasan, rekan setingkat, para bawahan dan mitra kerja. Selaku pemimpin yang bertanggung jawab untuk memotivasi dan memberikan arahan kepada para bawahan. Peran selaku penghubung di mana seorang manajer harus mampu menciptakan jaringan yang luas dengan memberikan perhatian khusus kepada mereka yang mampu berbuat sesuatu bagi organisasi dan juga berbagai pihak yang memiliki informasi yang diperlukan oleh organisasi.

- b. *Peranan yang bersifat Informasional.* Sebagaimana diketahui bahwa informasi merupakan asset organisasi yang sangat penting karena informasi adalah sebagai bahan baku dalam proses pengambilan keputusan organisasi, agar kegiatan organisasi dapat terlaksana dengan efisien dan efektif. Adapun peranan informasi tersebut dapat dijabarkan sebagai berikut : Seorang manajer adalah pemantau lalu lintas arus informasi yang terjadi baik dari maupun keluar organisasi, oleh karena itu maka seorang manajer harus mampu mengambil langkah-langkah untuk menyaring agar informasi yang keluar-masuk tersebut betul-betul bermanfaat bagi perusahaan dan informasi yang keluar tentunya bukanlah hal yang bersifat rahasia dan membahayakan organisasi. Peran sebagai pembagi atau distributor informasi. Berbagai informasi yang diterima mungkin berguna dalam penyelenggaraan fungsi manajerialnya akan tetapi mungkin pula untuk disalurkan kepada orang atau pihak lain dalam organisasi. Peran ini menuntut pemahaman yang mendalam tentang makna informasi yang diterimanya dan pengetahuan tentang berbagai fungsi yang harus diselenggarakan. Peran selaku juru-bicara organisasi. Peran ini memerlukan kemampuan menyalurkan informasi secara tepat kepada berbagai pihak di luar organisasi, terutama jika menyangkut informasi

tentang rencana, kebijaksanaan, tindakan dan hasil yang telah dicapai oleh organisasi. Peranan ini juga menuntut pengetahuan yang mendalam tentang berbagai aspek industri yang ditanganinya. Peranan ini dapat dimainkan dengan berbagai cara seperti rapat umum tahunan pemegang saham, atau lebih terbatas dalam bentuk rapat dengan para anggota dewan komisaris perusahaan, negosiasi dengan instansi pemerintah, negosiasi dengan pemasok dan pertemuan dengan para anggota asosiasi perusahaan sejenis. Peran tersebut sangat penting artinya dalam pembentukan dan pemeliharaan citra positif organisasi yang dipimpinnya. Para bawahanpun akan mengetahui bagaimana persepsi berbagai pihak di luar organisasi dan jika mereka mengetahui bahwa citra itu positif, hal itu akan merupakan dorongan kuat bagi mereka untuk memberi kontribusi yang makin besar demi keberhasilan organisasi, antara lain dengan meningkatkan produktivitas kerjanya.

- c. *Peran pengambilan keputusan.* Peranan pemimpin sebagai pengambilan keputusan, dapat diklasifikasikan menjadi empat bentuk utama yang secara singkat dapat diuraikan sebagai berikut : Sebagai entrepreneur, seorang pemimpin diharapkan mampu mengkaji terus- menerus situasi yang dihadapi oleh organisasi, untuk mencari dan menemukan peluang yang dapat dimanfaatkan, meskipun kajian itu sering menuntut terjadinya perubahan dalam organisasi. Peredam gangguan. Peran ini antara lain berarti kesediaan memikul tanggung jawab untuk mengambil tindakan korektif apabila organisasi menghadapi gangguan serius, dimana apabila tidak segera ditangani akan berdampak negatif kepada organisasi. Kiatnya terletak pada penguasaan teknik-teknik manajemen krisis yang tentunya berbeda dari teknik-teknik manajemen konvensional manakala organisasi berjalan normal tanpa gangguan yang berarti. Pembagi sumber dana dan daya. Pada umumnya makin tinggi posisi manajerial seseorang maka wewenang atau kekuasaannya

pun makin besar. Wewenang atau kekuasaan itu erat sekali kaitannya dengan kewenangan untuk mengalokasikan dana dan daya. Termasuk diantaranya wewenang untuk menempatkan orang pada posisi tertentu, wewenang mempromosikan orang, wewenang menurunkan pangkat, wewenang mencopot seseorang dari jabatannya, wewenang mengenakan sanksi dan wewenang mengalokasikan dana termasuk waktu. Kewenangan atau kekuasaan itulah yang membuat para bawahan bergantung kepadanya. Perunding bagi organisasi. Telah dikemukakan bahwa makin tinggi jabatanseseorang, ia makin lebih banyak berinteraksi dengan berbagai pihak di luar organisasi ketimbang dengan “orang-orang dalam”. Dengan kata lain ia semakinsering berperan selaku perunding untuk organisasi. Misalnya, berunding dengan instansi pemerintah tertentu untuk memperoleh izin. Berunding dengan para pemasok agar bahan mentah atau bahan baku diproses lebih lanjut menjadi produk tertentu, tersedia secara kontinu dengan mutu yang tinggi tetapi dengan harga yang wajar. Kesemuanya itu mempunyai implikasi bahwa seseorang yang mendapat kepercayaan untuk menduduki jabatan pemimpin dituntut memiliki kemampuan mengenali faktor-faktor berpengaruh terhadap keberhasilan organisasi, mengenali kendala yang mungkin menghadang, peluang yang mungkin timbul mendadak dan ancaman yang tidak diperkirakan sebelumnya.

C. Kepemimpinan di sektor bisnis dan publik.

1. Kepemimpinan disektor bisnis

Strategi kepemimpinan efektif yang mempergunakan manajemen partisipatif dikemukakan oleh McGregor dalam buku klasiknya *“The Human Side of Enterprise”*, buku ini berdampak besar sehingga meskipun edisi pertamanya telah diterbitkan lebih dari 4 dekade yang lalu, tetapi konsep-konsepnya masih dipelajari dan diterapkan dalam program-program pengembangan manajemen saat ini (Handoko, 2000). Konsep McGregor yang paling terkenal adalah bahwa strategi

kepemimpinan dipengaruhi anggapan-anggapan seorang pemimpin tentang sifat dasar manusia. Sebagai hasil pengalamannya sebagai konsultan, McGregor menyimpulkan dua kumpulan anggapan yang salingberlawanan yang dibuat oleh para manajer dalam industri.

Anggapan-anggapan teori X : Rata-rata pembawaan manusia malas atau tidak menyukai pekerjaan dan akan menghindarinya bila mungkin. Karenanya, orang harus dipaksa, diawasi, diarahkan atau diancam dengan hukuman agar mereka menjalankan tugas unt. mencapai tujuan organisasi. Rata-rata manusia mempunyai ambisi yang kecil, ingin aman dan jaminan hidup diatassegalanya.

Anggapan-anggapan teori Y : Penggunaan usaha fisik dan mental dalam bekerja adalah kodrat manusia, seperti bermain dan istirahat. Pengawasan dan ancaman hukuman bukanlah satu-satunya cara untuk mengarahkan pencapaian tujuan. Orang akan mengendalikan diri untuk mencapai tujuannya. Keterikatan pada tujuan merupakan fungsi dari penghargaan yang berhubungan dengan prestasinya. Rata-rata manusia dalam kondisi yang layak belajar tidak hanya untuk menerima tetapi mencari tanggung jawab. Ada kapasitas besar untuk melakukan imajinasi, kecerdikan dan kreativitas dalam penyelesaian masalah organisasi. Potensi intelektual rata-rata manusia hanya digunakan sebagian saja.

Seorang pemimpin yang mempunyai anggapan-anggapan seperti teori X, akan cenderung menyukai gaya kepemimpinan otokratik. Sebaliknya pemimpin yang beranggapan seperti dalam teori Y, akan lebih menyukai gaya kepemimpinan partisipatif atau demokratik. Koontz (1980) mencatat bahwa para peneliti di Lembaga Penelitian Sosial University of Michigan USA yang dipimpin oleh Rensis Likert telah melakukan studi untuk melihat apakah prinsip-prinsip kepemimpinan yang valid dapat diketemukan pada berbagai bidang pekerjaan yang berbeda. Para supervisor yang berorientasi pada karyawan mempunyai semangat kerja yang lebih tinggi dan produktivitas yang lebih baik dibanding

supervisor yang berorientasi pada tugas.

Dengan dasar ini Likert menyusun suatu model empat (4) tingkatan keefektifan manajemen. *Sistem 1*, manajer membuat semua keputusan yang berhubungan dengan kerja dan memerintahkan para bawahan untuk melaksanakannya. Standar dan metode pelaksanaan juga secara kaku ditetapkan oleh manajemen. *Sistem 2*, manajer tetap menentukan perintah-perintah, tetapi memberi kesempatan bawahan untuk memberikan komentar, juga diberi keleluasaan cara pengerjaan tugas sepanjang tidak melanggar prosedur kerja yang telah ditetapkan. *Sistem 3*, manajer menetapkan tujuan dan memberikan perintah setelah berbagai hal didiskusikan terlebih dahulu dengan bawahan, sehingga disepakai cara pelaksanaan tugas. Penghargaan lebih digunakan untuk memotivasi bawahan daripada menggunakan ancaman dan hukuman. *Sistem 4*, tujuan dan keputusan-keputusan kerja dibuat bersama dalam kelompok. Manajer menetapkannya secara formalitas karena semua hal telah dibicarakan dengan baik dalam kelompok. Untuk memotivasi bawahan bukan hanya dengan penghargaan tetapi juga dengan mengembangkan perasaan penting dan dibutuhkan pada setiap karyawan. Menurut Likert inilah pola kepemimpinan yang ideal.

Kesimpulan dari penelitian Michigan ini adalah bahwa kelompok kerja yang paling produktif cenderung mempunyai pemimpin yang berorientasi pada karyawan ketimbang berorientasi pada produksi. Mereka juga menemukan bahwa pemimpin yang paling efektif mempunyai hubungan saling mendukung dengan karyawan mereka, cenderung tergantung pada pembuatan keputusan kelompok ketimbang individu, dan mendorong karyawan untuk menentukan dan mencapai sasaran prestasi kerja yang tinggi.

Robert Tennenbaum dan Warren H. Schmidt termasuk ahli teori manajemen pertama yang menguraikan berbagai faktor yang dipikirkan mempengaruhi pilihan manajer akan gaya kepemimpinan (Stoner, 2000). Walaupun mereka secara pribadi menyukaigaya kepemimpinan yang berorientasi pada

karyawan, mereka menyarankan bahwa seorang manajer harus memperhatikan tiga macam “kekuatan” sebelum memilih gaya kepemimpinan, yaitu ; kekuatan yang ada di tangan manajer, yang mencakup sistem nilai baik-buruk, salah-benar, boleh-tidak kepercayaan terhadap bawahan kecenderungan kepemimpinan sendiri, dan perasaan aman dan tidak aman. Kekuatan yang ada ditangan karyawan, meliputi : kebutuhan karyawan akan kebebasan, kebutuhan karyawan akan peningkatan tanggungjawab, ketertarikan karyawan dalam penanganan masalah, harapan karyawan mengenai keterlibatan dalam pembuatan keputusan. Kekuatan dalam situasi, mencakup : tipe organisasi efektivitas kelompok desakan waktu, sifat masalah itu sendiri. Seorang pemimpin dalam menjalankan kepemimpinannya senantiasa dipengaruhi oleh latar belakang pendidikan, latar belakang sosial, keagamaan, budaya, juga pengetahuan, nilai- nilai moral, dan pengalaman yang terekam dalam memori kehidupan seseorang.

Konsep Tannenbaum dan Schmidt disajikan sebagai suatu rangkaian kesatuan kepemimpinan (*leadership continuum*). Menurut mereka, seorang manajer dapat memberikan partisipasi dan kebebasan yang lebih besar kalau karyawan meminta kemandirian dan kebebasan bertindak, ingin memperoleh tanggung jawab dalam membuat keputusan, mendukung tujuan organisasi, cukup berpengetahuan dan berpengalaman yang membuat. Mereka mengharapkan manajemen partisipatif. Kalau persyaratan ini tidak terpenuhi, maka manajer mula-mula harus mengandalkan gaya yang lebih otoriter. Mereka dapat memodifikasi tingkah laku kepemimpinan setelah karyawan dan merasa lebih percaya diri, lebih trampil, dan memberikan komitmen kepada organisasi. Salah satu kesimpulan dari studi Ohio dan Michigan adalah bahwa gaya kepemimpinan mungkin mempunyai dimensi lebih dari satu. Orientasi pada tugas dan orientasi pada karyawan bisa menjadi penentu kinerja yang baik. Demikian pula *consideration* yang tinggi bersamaan dengan *initiating structure* yang tinggi pula pada situasi dan kondisi yang sesuai

akan menghasilkan kinerja karyawan yang tinggi.

2. Kepemimpinan disektor publik.

Kepemimpinan yang efektif sangat berhubungan erat dengan keefektivan organisasi. Hal ini sering dijadikan sebagai suatu tolak ukur bagi keberhasilan pelaksanaan kegiatan operasional suatu organisasi dalam mencapai visi, misi, dan tujuan-tujuan yang telah ditetapkan. Sebagaimana yang dikemukakan oleh Bass dan Riggio (2006) bahwa kepemimpinan yang efektif merupakan hal penting dalam pencapaian tujuan-tujuan organisasi. Hal ini karena, seorang pemimpin yang efektif akan menciptakan budaya organisasi yang positif, meningkatkan motivasi karyawan, fokus pada pencapaian misi dan tujuan organisasi, dan mengarahkan organisasi untuk lebih produktif dan menghasilkan kinerja yang tinggi. Banyak bukti penelitian yang menunjukkan betapa pentingnya kepemimpinan yang efektif dalam pelaksanaan operasional suatu organisasi publik.

Banyak ahli yang menyatakan, bahwa tidak diragukan lagi, kepemimpinan di sektor publik merupakan komponen penting dari tata kelola yang baik secara umum dan tata kelola publik yang baik pada khususnya. Pernyataan tersebut dipertegas dengan bukti nyata, yaitu penerapan tata kelola yang baik yang dilakukan oleh organisasi internasional seperti OECD, sejalan dengan berkembangnya penelitian saat ini tentang kepemimpinan. Tahun 2003, penelitian yang dilakukan oleh Partnership for Public Service terhadap U.S. Office of Personnel Management's 2002 Federal Human Capital Survey (FHCS) dalam mengungkap dan mengetahui tempat terbaik dalam bekerja menunjukkan bahwa tidak selamanya kepuasan pegawai terhadap kepemimpinan dalam organisasi selalu tinggi.

Hal ini bertolak belakang dengan teori yang menyatakan bahwa kepuasan pegawai terhadap kepemimpinan di tempat kerja selalu tinggi. Sebaliknya, hal yang sebenarnya menunjukkan bahwa lebih dari setengah pegawai pemerintah yang disurvei menunjukkan adanya kepemimpinan yang

kurang baik.

Oleh karena itu menurut US Office Personel Management hasil temuan ini jelas mengkhawatirkan. Sejalan dengan hal tersebut, maka kepemimpinan memiliki peran penting terhadap dua faktor lainnya (meningkatkan keterampilan pegawai dan kerja tim) yang diyakini mampu mendorong kepuasan karyawan. Oleh karena itu, mengembangkan dan mempertahankan pemimpin yang efektif bagi suatu pemerintahan di abad ke-22 jelas merupakan hal yang sangat mendasar. Sebagai bukti lebih lanjut, analisis terbaru dari hasil penelitian mengenai transformasi organisasi di Internal Revenue Service menyimpulkan bahwa kepemimpinan yang efektif dan berkomitmen merupakan faktor penting terhadap keberhasilan perubahan dalam suatu organisasi.

Dengan demikian, hasil penelitian yang dilakukan oleh Thompson dan Rainey (2003) sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Ingraham et al. (2003) mengenai analisis kapasitas manajemen dan potensi kinerja di lembaga-lembaga pemerintah negara bagian dan daerah yang menunjukkan bahwa pengembangan kapasitas manajemen yang kuat juga menghasilkan kepemimpinan yang kuat. Perhatian utama dalam menemukan dan membentuk pemimpin yang efektif bukan hanya menjadi prioritas untuk organisasi yang bergerak di sektor publik tetapi juga untuk organisasi di sektor swasta.

Dalam organisasi yang bergerak di sektor swasta, peran dan wewenang kepemimpinan secara jelas diidentifikasi dan sering diungkap secara berlebihan, sebagaimana yang dinyatakan oleh Lee Iaccoca bahwa "Memimpin, mengikuti, atau mundur!" sering kali didengungkan sebagai suatu tuntutan publik terhadap seorang pemimpin. Sebagaimana pidato yang disampaikan oleh seorang Jenderal Pengawas Keuangan bernama David Walker pada tahun 2003 di acara National Press Club yang mengajak pemimpin- pemimpin di organisasi pemerintahan untuk bertindak. Dia menyatakan bahwa "Para pemimpin di organisasi pemerintahan, perlu memahami dan menjalankan kewajiban kepemimpinan dan

kekuasaan yang dimiliki untuk anak-anak, cucu, dan generasi yang akan datang". Namun, menjalankan kepemimpinan dalam organisasi sektor publik berbeda dengan organisasi di sektor swasta.

Salah satu perbedaan yang paling signifikan adalah model administrasi bercabang ganda yang dibuat dengan menempatkan pejabat terpilih dan ditunjuk. Biasanya dalam hal ini mereka adalah para pemimpin senior yang telah memiliki karir puncak birokrasi di banyak organisasi publik. Pola ini paling menonjol di banyak organisasi pemerintah federal tetapi memiliki kesamaan penting dalam pemerintahan negara bagian dan lokal. Sesuai dengan yang dinyatakan oleh Ingraham, hasil penelitian yang dilakukan oleh Aziz et al. (2012) terhadap kepemimpinan di organisasi publik di Indonesia, menunjukkan bahwa kepemimpinan birokrasi sebagai situasional karakteristik, dan terdapat beragam karakteristik pemimpin.

Secara umum dapat dikatakan bahwa kepemimpinan di sektor publik cenderung merupakan kepemimpinan yang terpecah, bercampur dengan dengan akuntabilitas demokratis, adanya prosedur pengawasan yang dibuat oleh pengadilan dan legislatif, perhatian media massa yang begitu intens, mengakibatkan terciptanya lingkungan yang begitu kompleks bagi para pemimpin sektor publik karena dibatasi oleh banyak hal. Hal ini bukan berarti bahwa organisasi publik tidak memerlukan kepemimpinan yang efektif, karena hal itu sangat sulit.

Terbukti pada akhirnya, kepemimpinan sangat penting untuk proses adaptasi organisasi yang efektif serta berubah dalam mencapai kinerja organisasi yang lebih baik. Sebagai contoh, bagaimana pentingnya kepemimpinan bagi organisasi publik, untuk berkinerja dengan lebih baik. Pasca tragedi 11 September di Amerika, berbagai organisasi publik yang ada dihadapkan pada sumber daya yang lebih terbatas, ditunjang dengan adanya krisis anggaran Negara. Kekhawatiran baru yang sangat besar terjadi begitu saja dan kebutuhan untuk mengelola dan memimpin pegawai negeri secara lebih fleksibel

dan berorientasi pada kinerja sangat besar saat itu.

Demikian pula pasca reformasi 1998, kepemimpinan di organisasi sektor publik di Indonesia sangat dibutuhkan untuk senantiasa memberikan layanan kepada masyarakat demi tercapainya kualitas pelayanan prima. Terlepas dari dalam dan luar negeri, pertanyaannya adalah bagaimana kepemimpinan yang efektif dan efisien di organisasi sektor publik?

- a. *The Old Public Administration (OPA), New Publik Management (NPM) dan Reinventing Bureaucracy*, serta *New Public Service* dalam membahas mengenai bentuk kepemimpinan yang ideal di sektor publik, mengulas sedikit mengenai perkembangan konsep administrasi dan pelayanan publik. Hal ini karena perkembangan konsep tersebut akan memberikan gambaran mengenai bentuk kepemimpinan yang efektif dalam sektor pelayanan publik.
- b. *The Old Public Administration/ OPA (Administrasi Publik Lama)*. Konsep *The Old Public Administration* pertama kali dikemukakan oleh seorang Presiden AS yang juga merupakan Guru Besar Ilmu politik, yaitu Woodrow Wilson. Dia menegaskan bahwa bidang administrasi sama dengan bidang bisnis. Hal tersebut yang melatarbelakangi lahirnya konsep ini. Konsep *Old Public Administration* memiliki tujuan melaksanakan kebijakan dan memberikan pelayanan, yang proses pelaksanaannya dilakukan secara netral, profesional, dan mengarah lurus kepada tujuan yang telah ditetapkan. Ada dua prinsip dasar dalam memahami konsep ini. Pertama, adanya perbedaan yang jelas antara politik (policy) dengan administrasi. Kedua, adanya perhatian untuk membuat struktur dan strategi pengelolaan hak organisasi publik untuk diberikan kepada manajer (pemimpin), sehingga tugas- tugas dapat dilakukan secara efektif dan efisien.

Dalam bukunya yang berjudul "The Study of Administration", Wilson berpendapat bahwa masalah utama yang dihadapi oleh pemerintah eksekutif adalah rendahnya

kapasitas administrasi. Oleh karena itu, untuk mengembangkan birokrasi pemerintah yang efektif dan efisien, maka perlu adanya pembaharuan administrasi pemerintahan melalui peningkatan profesionalisme manajemen administrasi negara. Dengan kata lain perlu adanya aparatur publik yang profesional dan non-partisan. Lebih lanjut, administrasi negara harus didasarkan pada prinsip-prinsip manajemen ilmiah dan terpisah dari kepentingan politik. Hal inilah yang dikenal sebagai konsep dikotomi politik dan administrasi.

Administrasi negara merupakan pelaksanaan hukum publik secara detail dan terperinci, karena itu merupakan pekerjaan birokrat teknis. Sedangkan politik merupakan bidang kerja para politisi. Model paradigma administrasi publik klasik dapat dilihat melalui model “old chesnuts” yang dikemukakan oleh Peters (2001, 2002). Model tersebut menjelaskan bahwa administrasi publik memiliki ciri-ciri sebagai berikut: Pegawai negeri yang cenderung bersikap politis dan terinstitusionalisasi. Organisasi yang hirarkhis dan berdasarkan pada peraturan; penugasan yang permanen dan stabil. Banyaknya pengaturan internal; serta menghasilkan keluaran yang seragam (Hall, 2002).

Kelebihan utama dari konsep administrasi publik klasik adalah politik yang tidak terkontaminasi dengan kegiatan administrasi di pemerintahan, sehingga tidak ada kegiatan administrasi publik yang berbau politik. Administrasi publik klasik juga membuat birokrasi untuk memiliki daya stabilitas yang tinggi. Hal ini karena para birokrat dipilih berdasarkan pertimbangan obyektif, para birokrat dilindungi dari kesewenangan hukum, dan masa depan para birokrat terjamin. Struktur birokrasi yang kompleks dan formal akan menghindarkan birokrasi dari penyalahgunaan wewenang yang biasanya dilakukan oleh birokrasi karier maupun birokrasi politisi yang berkuasa. Lebih lanjut, karakter konsep ini dicirikan oleh kegiatan pemerintah yang memusatkan perhatian pada pemberian pelayanan kepada masyarakat yang dilakukan oleh administrator publik yang akuntabel dan

bertanggungjawab secara demokratis.

Nilai dasar utama yang diperjuangkan dalam konsep ini adalah efisiensi dan rasionalitas sebagai sebuah sistem yang tertutup. Fungsi administrator publik didefinisikan sebagai *planning, organizing, staffing, directing, coordinating* dan *budgeting*. Paradigma OPA memiliki tiga pemikiran, yaitu: Politik berbeda dengan administrasi. Politik adalah arena dimana kebijakan diambil sehingga administrasi tidak berhak berada dalam arena tersebut. Administrasi hanya bertugas mengimplementasikan kebijakan tersebut. OPA juga tidak bisa dilepaskan dari prinsip-prinsip manajemen ilmiah yang dikemukakan oleh Frederick W. Taylor dan manajemen klasik POSDCORB yang dikemukakan oleh Luther Gullick. Administrasi negara harus berorientasi secara ketat kepada efisiensi. Semua sumber daya (*man, material, machine, money, method, market*) digunakan sebaik-baiknya untuk mencapai prinsip efisiensi. Kedua, terkait dengan konsep manusia rasional sebagaimana yang dikemukakan oleh Herbert Simon juga memberikan pengaruh terhadap konsep OPA.

Menurut Simon, manusia dipengaruhi oleh rasionalitas mereka dalam mencapai tujuan-tujuannya. Rasionalitas yang dimaksud di sini hampir sama dengan efisiensi yang dikemukakan oleh aliran manajemen ilmiah. Manusia yang bertindak secara rasional ini disebut dengan manusia administratif. Ketiga, adanya teori pilihan publik yang merupakan teori yang melekat dalam konsep OPA. Teori pilihan publik berasal dari filsafat manusia ekonomi dalam teori-teori ekonomi. Menurut teori pilihan publik manusia akan selalu mencari keuntungan atau manfaat yang paling tinggi pada setiap situasi dalam setiap pengambilan keputusan. Manusia diasumsikan sebagai makhluk ekonomi yang selalu mencari keuntungan pribadi melalui serangkaian keputusan yang mampu memberikan manfaat yang paling tinggi. Sedangkan, Denhardt dan Denhardt (2007) menguraikan karakteristik OPA sebagai berikut:

- 1) Fokus utama adalah penyediaan pelayanan publik melalui organisasi atau badan resmi pemerintah.
 - 2) Kebijakan publik dan administrasi negara sebagai tujuan yang bersifat politik.
 - 3) Administrator publik memainkan peranan yang terbatas dalam perumusan kebijakan publik dan pemerintahan; merekahanya bertanggung-jawab mengimplementasikan kebijakan publik.
 - 4) Pelayanan publik harus diselenggarakan oleh administrator yang bertanggung jawab kepada pejabat politik (elected officials) dan dengan diskresi terbatas.
 - 5) Nilai pokok yang dikejar oleh organisasi publik adalah efisiensi dan rasionalitas.
- c. *New Public Management (NPM)*. Konsep NPM secara umum dipandang sebagai suatu pendekatan dalam administrasi publik yang menerapkan prinsip pengetahuan dan pengalaman yang diperoleh dalam dunia manajemen bisnis dan disiplin yang lain dengan tujuan untuk meningkatkan efisiensi, efektivitas kinerja pelayanan publik pada birokrasi modern. NPM adalah suatu sistem manajemen tidak terpusat dengan proses- proses manajemen baru seperti *controlling*, *benchmarking*, dan *lean management*. NPM merupakan sistem manajemen administrasi publik aktual yang dikenal dan cenderung diterapkan di seluruh dunia khususnya seluruh negara industri.

Konsep NPM pertama kali dikembangkan di wilayah anglo Amerika tahun 1980-an. Saat konsep ini berkembang, perusahaan-perusahaan umum diprivatisasi, pasar tenaga kerja umum dan swasta dideregulasi. Selain itu juga dilakukan pemisahan yang jelas antara wewenang negara yang dilaksanakan oleh lembaga-lembaga politik dan pelaksanaan wewenang oleh pemerintah dan oleh badan penanggungjawab yang independen atau swasta. Sebenarnya, bidang administrasi publik mulai mengenalkan konsep *New Public Management (NPM)* sebagai paradigma

baru pada tahun 1990-an. Istilah ini pertama kali dikemukakan oleh Crishtopher Hood dalam artikelnya yang berjudul "All Public Management of All Seasons". Nama lainnya dari konsep NPM sering disebut dengan Post-bureaucratic Paradigm (Barzeley dan Armajani, 1992), dan Reinventing Government (Osborne dan Gaebler, 1993).

Paradigma NPM memiliki konsep yang terkait dengan manajemen kinerja sektor publik, yang dalam hal ini pengukuran kinerja merupakan salah satu dari prinsip-prinsipnya. Konsep NPM mengacu kepada sekumpulan ide dan praktik kontemporer untuk menggunakan pendekatan-pendekatan dalam sektor bisnis pada organisasi sektor publik.

Menurut konsep ini, pemerintahan yang kaku dan sentralistik sebagaimana konsep OPA harus diganti dengan pemerintahan yang berjiwa wirausaha. Dengan kata lain, NPM menyatakan perlu adanya pelepasan fungsi-fungsi pemerintah kepada sektor swasta. Prinsip-prinsip dasar dari konsep NPM dapat diuraikan sebagai berikut : Pemerintah disarankan meninggalkan paradigma administrasi tradisional dan menggantinya dengan perhatian terhadap kinerja. Pemerintah sebaiknya melepaskan diri dari birokrasi klasik dan membuat situasi yang lebih fleksibel terhadap kondisi organisasi, pegawai, dan para pekerja. Menetapkan tujuan dan target organisasi serta personel lebih jelas sehingga memungkinkan pengukuran hasil melalui indikator yang jelas. Staf senior sebaiknya lebih berkomitmen secara politis dengan pemerintah dalam kegiatan sehari-hari daripada bersikap netral. Pemerintah bertugas untuk memperhatikan pasar, kontrak kerja keluar, yang berarti pemberian pelayanan tidak selamanya dilakukan oleh birokrasi, melainkan bisa juga dilakukan oleh sektor swasta. Fungsi pemerintah dikurangi melalui privatisasi.

d. *New Public Service* (NPS), yang pertama kali memperkenalkan konsep NPS ke muka publik ialah Denhardt dan Denhardt, (2007). Alasan utama mereka memperkenalkan paradigma NPS, didasari oleh kritik terhadap peran negara yang dianggap gagal dalam menggerakkan roda pembangunan. Negara yang kaya dengan budaya korupsi dan terlalu birokratis (hirarki, tidak efisien, tidak efektif, tidak transparan, bahkan berujung pada praktek-praktek patrimonial yang dalam hal ini cenderung melindungi dan memihak pada ras, suku, etnis, dan partai politik tertentu) dianggap sebagai salah satu sumber utama penyebab kegagalan pelaksanaan suatu pembangunan.

Konsep NPS lahir sebagai anti thesa dalam mengkritik konsep NPM, yang dianggap gagal penerapannya di berbagai negara. Konsep NPM sebenarnya dianggap sukses penerapannya di Amerika Serikat, Kanada, Inggris, Selandia Baru, dan beberapa negara maju lainnya. Tetapi pertanyaannya adalah bagaimana penerapannya di negara-negara berkembang? Kenyataannya, masih banyak Negara berkembang, yang dalam hal ini termasuk Indonesia dan negara miskin lainnya, seperti negara-negara di kawasan benua Afrika yang gagal menerapkan konsep NPM karena tidak sesuai dengan landasan ideologi, politik, ekonomi, dan social budaya negara yang bersangkutan. Konsep NPS menyatakan bahwa birokrasi merupakan alat rakyat dan harus tunduk kepada suara rakyat, sepanjang suara itu rasional dan legitimate secara normatif dan konstitusional.

Bertolak belakang dengan konsep NPM, yang dalam hal ini seorang pimpinan dalam birokrasi semata-mata makhluk ekonomi. Tetapi dalam konsep NPS, seorang pemimpin juga makhluk yang memiliki dimensi sosial, politik, dan harus menjalankan tugasnya sebagai pelayan publik. Lebih lanjut, untuk meningkatkan pelayanan publik yang demokratis, konsep NPS menjanjikan perubahan yang nyata dibandingkan dengan kondisi birokrasi pemerintahan sebelumnya. Pelaksanaan konsep ini sangat membutuhkan

keberanian dan kerelaan para aparatur pemerintahan, karena mereka akan mengorbankan waktu, dan tenaga untuk menjalankan semua sistem yang berlaku.

Selain itu, alternatif yang ditawarkan konsep ini adalah pemerintah harus mendengar suara publik dalam pengelolaan tata pemerintahan. Memang, kenyataannya tidak mudah untuk pemerintah menjalankan konsep ini. Terlebih, sudah sekian lama mereka selalu bersikap sewenang-wenang terhadap publik. Dengan kata lain, dalam paradigma NPS semua pihak ikut terlibat dan tidak ada lagi yang hanya menjadi penonton ketika berhubungan dengan pelaksanaan pelayanan publik. Gagasan Denhardt dan Denhardt dalam bukunya tentang Pelayanan Publik Baru menegaskan bahwa pemerintahan seharusnya tidak dijalankan seperti layaknya sebuah perusahaan tetapi melayani masyarakat secara demokratis, adil, merata, tidak diskriminatif, jujur, dan akuntabel. Lebih lanjut, pemerintah juga harus menjamin hak-hak warga masyarakat, dan memenuhi tanggung jawabnya kepada masyarakat dengan mengutamakan kepentingan warga masyarakat. Semboyan "Citizens First" harus menjadi pegangan bagi pemerintah.

Menurut Denhardt dan Denhardt, konsep NPS didasarkan pada beberapa teori, antara lain: Teori tentang demokrasi kewarganegaraan. Teori ini menyatakan bahwa perlu adanya pelibatan warganegara dalam pengambilan kebijakan dan pentingnya deliberasi dalam membangun solidaritas dan komitmen guna menghindari konflik. Model komunitas dan masyarakat sipil. Model teori ini menyatakan perlunya bersikap akomodatif terhadap peran masyarakat sipil dengan membangun kepercayaan sosial, kohesi sosial, dan jaringan sosial dalam tata pemerintahan yang demokratis. Teori organisasi humanis dan administrasi negara baru. Teori ini menyatakan bahwa administrasi negara harus memusatkan perhatian terhadap organisasi yang menghargai nilai-nilai kemanusiaan dan respon terhadap nilai-nilai kemanusiaan, keadilan, dan isu-isu

sosial lainnya.

Administrasi negara postmodern. Konsep ini lebih mengutamakan dialog dalam memecahkan persoalan publik dari pada menggunakan one best way perspective. Oleh karena itu, berdasarkan uraian mengenai ketiga konsep, OPA, NPM, dan NPS sebelumnya, dapat dilihat pada Tabel 6.1 berikut perbedaan utama ketiga konsep tersebut yang dikutip dari Denhardt dan Denhardt (2003). Tabel 2 Perbedaan Utama OPA, NPM, dan NPS

Aspek	<i>Old Public Administration</i>	<i>New Public Management</i>	<i>New Public Service</i>
Dasar teoritis dan fondasi epistemologi	Teori Politik	Teori Ekonomi	Teori Demokrasi
Rasionalitas dan Model perilaku Manusia	Rasionalitas Synoptic (<i>administrative man</i>)	Teknis dan rasionalitas ekonomi (<i>economic man</i>)	Rasionalitas strategis atau rasionaitas formal (politik, ekonomi, dan organisasi)
Konsep kepentingan publik	Kepentingan publik secara politis dijelaskan dan diekspresikan dalam aturan hukum	Kepentingan publik mewakili agregasi kepentingan individu	Kepentingan publik adalah hasil dialog berbagai nilai
Responsivitas birokrasi publik	<i>Clients</i> dan <i>constituent</i>	<i>Customer</i>	<i>Citizen's</i>
Peran Pemerintah	<i>Rowing</i>	<i>Steering</i>	<i>Serving</i>
Pencapaian tujuan	Badan pemerintah	Organisasi privat dan nonprofit	Koalisi antar organisasi publik, nonprofit, dan privat
Akuntabilitas	Hierarki administratif dengan jenjang yang tegas	Bekerja sesuai kehendak pasar (keinginan pelanggan)	Multi aspek: akuntabilitas hukum, nilai-nilai, komunitas, norma politik, dan standar profesional
Diskresi administrasi	Diskresi terbatas	Diskresi diberikan secara luas	Diskresi dibutuhkan tetapi dibatasi dan bertanggung jawab

Struktur organisasi	Birokratik yang ditandai dengan otoritas <i>top-down</i>	Desentralisasi organisasi dengan kontrol utama berada pada para agen	Struktur kolaboratif dengan kepemilikan yang berbagi secara internal dan eksternal
Asumsi terhadap motivasi pegawai dan administrator	Gaji dan keuntungan, Proteksi	Semangat entrepreneur	Pelayanan publik dengan keinginan melayani masyarakat

Sumber: Denhardt dan Denhardt (2007)

Dengan demikian, secara garis besar, kepemimpinan di sektor pelayanan publik pada dasarnya merupakan kepemimpinan penting dan krusial dari tata kelola pemerintahan yang baik serta mengarah pada tingkat manajemen yang unggul dan kinerja organisasi yang lebih tinggi melalui pengintegrasian manajemen sumber daya manusia yang efisien dalam membangun etika layanan publik.

D. Penutup

1. Ringkasan

Seorang pemimpin dalam menjalankan kepemimpinannya senantiasa dipengaruhi oleh latar belakang pendidikan, latar belakang sosial, keagamaan, budaya, juga pengetahuan, nilai-nilai moral, dan pengalaman yang terekam dalam memori kehidupan seseorang. Konsep Tannenbaum dan Schmidt disajikan sebagai suatu rangkaian kesatuan kepemimpinan (leadership continuum). Menurut mereka, seorang manajer dapat memberikan partisipasi dan kebebasan yang lebih besar kalau karyawan meminta kemandirian dan kebebasan bertindak, ingin memperoleh tanggung jawab dalam membuat keputusan, mendukung tujuan organisasi, cukup berpengetahuan dan berpengalaman yang membuat. Mereka mengharapkan manajemen partisipatif. Kalau persyaratan ini tidak terpenuhi, maka manajer mula-mula harus mengandalkan gaya yang lebih otoriter. Mereka dapat memodifikasi tingkah

laku kepemimpinan setelah karyawan dan merasa lebih percaya diri, lebih trampil, dan memberikan komitmen kepada organisasi. Kepemimpinan yang efektif sangat berhubungan erat dengan keefektivan organisasi. Hal ini sering dijadikan sebagai suatu tolak ukur bagi keberhasilan pelaksanaan kegiatan operasional suatu organisasi dalam mencapai visi, misi, dan tujuan-tujuan yang telah ditetapkan. Kepemimpinan yang efektif merupakan hal penting dalam pencapaian tujuan-tujuan organisasi. Hal ini karena, seorang pemimpin yang efektif akan menciptakan budaya organisasi yang positif, meningkatkan motivasi karyawan, fokus pada pencapaian misi dan tujuan organisasi, dan mengarahkan organisasi untuk lebih produktif dan menghasilkan kinerja yang tinggi. Banyak bukti penelitian yang menunjukkan betapa pentingnya kepemimpinan yang efektif dalam pelaksanaan operasional suatu organisasi publik . Banyak ahli yang menyatakan, bahwa tidak diragukan lagi, kepemimpinan di sektor publik merupakan komponen penting dari tata kelola yang baik secara umum dan tata kelola publik yang baik pada khususnya . Pernyataan tersebut dipertegas dengan bukti nyata, yaitu penerapan tata kelola yang baik yang dilakukan oleh organisasi internasional seperti OECD, sejalan dengan berkembangnya penelitian saat ini tentang kepemimpinan. Kepemimpinan yang efektif dan berkomitmen merupakan faktor penting terhadap keberhasilan perubahan dalam suatu organisasi . Dengan demikian, hasil penelitian yang dilakukan oleh Thompson dan Rainey sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Ingraham et al. mengenai analisis kapasitas manajemen dan potensi kinerja di lembaga-lembaga pemerintah negara bagian dan daerah yang menunjukkan bahwa pengembangan kapasitas manajemen yang kuat juga menghasilkan kepemimpinan yang kuat.

2. Latihan Soal :

- a. Jelaskan perkembangan teori-teori kepemimpinan
- b. Apa yang menjadi perbedaan kepemimpinan disektor publik dan sektor privat ?
- c. Jelaskan model-model kepemimpinan disektor publik ?
- d. Apa yang menjadi peran kepemimpinan disektor swasta ?
Jelaskan
- e. Jelaskan persamaan dan perbedaan kepemimpinan di sektor bisnis dan sektor publik

BAB V

KOMUNIKASI DALAM KEPEMIMPINAN

A. Komunikasi Organisasi

Komunikasi pada dasarnya adalah bentuk interaksi manusia yang saling mempengaruhi satu dengan yang lainnya, sengaja atau tidak sengaja, tidak terbatas pada bentuk komunikasi verbal, tetapi juga dalam hal ekspresi muka, lukisan seni dan teknologi. Istilah "komunikasi" ini berasal dari bahasa Latin, yaitu dari kata "*communis*" yang berarti "sama" (*common*). Jika kita akan mengkomunikasikan suatu ide atau gagasan, maka kita harus menetapkan terlebih dahulu suatu dasar titik-temu yang sama untuk mencapai suatu pemahaman atau pengertian. Komunikasi juga sebagai suatu tindakan mendorong pihak lain untuk menginterpretasikan suatu idea dalam suatu cara yang diinginkan oleh pembicara atau penulis. Hal serupa juga diungkapkan Lasswell bahwa Komunikasi adalah proses yang menggambarkan siapa mengatakan apadengan cara apa, kepada siapa dengan efek apa.

Istilah organisasi berasal dari bahasa Yunani, yaitu "Organon" atau dalam bahasa Latin "Organum" yang berarti alat, bagian, anggota, atau badan. Sedangkan menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI), organisasi adalah kesatuan (susunan) yang terdiri atas bagian-bagian orang dalam perkumpulan untuk mencapai tujuan bersama. Sedangkan komunikasi organisasi adalah pengiriman dan penerimaan berbagai pesan organisasi di dalam kelompok formal maupun informal dari suatu organisasi (Wiryanto dalam Iqbal, 2005). Komunikasi formal adalah komunikasi yang disetujui oleh organisasi itu sendiri dan sifatnya berorientasi kepentingan organisasi. Orientasinya bukan pada organisasi tapi lebih kepada anggotanya secara individual. Komunikasi dalam organisasi adalah juga dapat diartikan sebagai komunikasi suatu organisasi yang dilakukan pimpinan, baik dengan para karyawan maupun

dengan khalayak yang ada kaitannya dengan organisasi, dalam rangka pembinaan kerja samayang serasi untuk mencapai tujuan dan sasaran organisasi .

Price mendefinisikan komunikasi organisasi sebagai derajat atau tingkat informasi tentang pekerjaan yang dikirimkan organisasi untuk anggota dan diantara anggota organisasi. Everet M.Rogers dalam bukunya *Communication in Organization*, mendefinisikan organisasi sebagai suatu sistem yang mapan dari mereka yang bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama, melalui jenjang kepangkatan, dan pembagian tugas. Robert Bonnington dalam buku *Modern Business: A Systems Approach*, mendefinisikan organisasi sebagai sarana dimana manajemen mengkoordinasikan sumber bahan dan sumber daya manusia melalui pola struktur formal dari tugas- tugas dan wewenang. Komunikasi organisasi pada dasarnya merupakan kegiatan pertukaran pesan atau informasi yang terjadi di lingkup organisasi untuk mencapai tujuan bersama.

Komunikasi organisasi pada umumnya membahas tentang struktur dan fungsi organisasi, hubungan antar manusia, komunikasi dan proses pengorganisasian serta budaya organisasi. Komunikasi organisasi diberi batasan sebagai arus pesan dalam suatu jaringan yang sifat hubungannya saling bergantung satu sama lain meliputi arus komunikasi vertikal dan horizontal.

Enjhu dalam jurnalnya (2009) menjelaskan: *Communication has crucial impacts within or among workgroups in that organization communication can be a channel to flow information, resources, and even policies. Given the importance of organization communication and its managerial impacts, further research is needed to explore this topic as it relatesto the public administration field. To this end, this study assesses theimpacts of organizational communication on the perception of red tape by comparing internal communication with external, especially client-oriented, communication in both public and nonprofit organizations.* Komunikasi sangat berperan penting demi berlangsungnya sebuah organisasi yang baik. Organisasi merupakan wadah bagi individu untuk berinteraksi, sehingga dalam hal ini terjalannya komunikasi yang baik sangat diperlukan. Terutama komunikasi antara atasan dan karyawan dalam sebuah organisasi atau perusahaan.

Komunikasi dalam suatu organisasi sangat penting agar tidak terjadinya salah penyampaian informasi antar anggota dalam suatu organisasi dan agar tercapainya tujuan tertentu. Sebuah interaksi yang bertujuan untuk menyatukan dan mensinkronkan seluruh aspek untuk kepentingan bersama sangat dibutuhkan dalam sebuah tujuan berorganisasi.

Dengan kata lain, tanpa adanya sebuah interaksi yang baik niscaya sebuah organisasi tidak akan mencapai tujuannya. Interaksi disini adalah mutlak meliputi seluruh anggota organisasi yang dapat berupa penyampaian- penyampaian informasi, instruksi tugas kerja atau mungkin pembagian tugas kerja. Sebuah bentuk organisasi pasti mengedepankan sebuah komunikasi agar tercipta hasil yang selaras. Biasanya proses komunikasi dalam suatu organisasi meliputi atasan dan bawahan dengan penyampaian yang terarah dari suatu atasan ke bawahannya yang semata-mata semua berorientasi berdasarkan organisasi. Tujuan komunikasi dalam sebuah organisasi sangat memberikan banyak manfaat secara langsung yaitu memudahkan para anggota bekerja dari instruksi-instruksi yang diberikan dari atasan dan untuk mengurangi kesalahpahaman yang biasa terjadi dan memang sudah melekat pada suatu organisasi. Apabila semua bawahan dan atasan dapat berinteraksi dengan baik, maka seluruh kesalahpahaman yang beresiko mungkin akan berkurang, karena setiap manusia mempunyai cara penyampaian komunikasi yang berbeda-beda secara verbal.

Jay M. Jackson (2009): *An organization may be considered a system of overlapping and interdependent groups. These groups can be departments located on the same floor of a building, or they can be divisions scattered over the face of the earth.* Dengan kata lain dapat disimpulkan bahwa pentingnya komunikasi dalam organisasi adalah sebagai berikut: Komunikasi mendatangkan efektifitas yang lebih besar. Komunikasi menempatkan menempatkan orang-orang pada tempat yang seharusnya. Komunikasi membawa orang-orang untuk terlibat dalam organisasi dan meningkatkan motivasi untuk melibatkan kinerja yang baik dan meningkatkan komitmen terhadap organisasi. Komunikasi menghasilkan hubungan dan

pengertian yang lebih baik antara bawahan, kolega, dan orang-orang di dalam dan di luar organisasi. Komunikasi menolong orang-orang untuk mengerti perlunya perubahan. Komunikasi meminimalkan permasalahan-permasalahan di dalam keorganisasian seperti konflik, stress, demotifasi dan loyalitas.

1. *Unsur-Unsur dalam Komunikasi Organisasi.*

- a. Komunikator. Pemberi pesan yang akan menyampaikan pesan kepada komunikan.
- b. Komunikan. Penerima pesan dari komunikator, dapat bertindak sebagai individu ataupun kelompok atau juga berupa orang maupun organisasi.
- c. Pesan inti ataupun berita yang mengandung arti.
- d. Umpan Balik. Keluaran yang dihasilkan, yang dapat berupa tanggapan atau respon dari pesan yang disampaikan oleh komunikator kepada komunikan.
- e. Transmit. Transmit artinya menyampaikan, mengirimkan, atau menyebarkan pesan. Pengiriman pesan dapat dilakukan secara langsung maupun tidak langsung. Pemilihan media komunikasi membutuhkan keterampilan dan kejelian dari komunikator dapat berupa media tulis, lisan, dan sebagainya atau dapat pula dikombinasikan dari keseluruhan media yang ada. Gangguan harus dihilangkan atau diminimalisir agar komunikasi yang terjadi antara komunikator dan komunikan menjadi lebih efektif. Unsur-unsur komunikasi antara lain: Jaringan Ciptaan dan pertukaran pesan dari tiap-tiap orang terjadi melalui suatu set jalan kecil yang dinamakan jaringan komunikasi. Proses Gejala menciptakan dan menukar informasi yang berjalan terus menerus dan tidak ada henti-hentinya sehingga dikatakan sebagai suatu proses. Pesan Susunan simbol yang dipenuhi dengan arti tentang orang, objek, dan kejadian yang dihasilkan oleh interaksi dengan orang. Keadaan Saling Bergantung Bila salah satu bagian dari organisasi mengalami gangguan maka akan berpengaruh pada bagian lainnya dan mungkin juga pada seluruh sistem organisasi Hubungan Hubungan manusia dalam organisasi

memfokuskan pada tingkah laku komunikasi dari orang yang terlibat dalam suatu hubungan (sikap, skill, dan moral). Lingkungan semua totalitas secara fisik dan faktor sosial yang diperhitungkan dalam pembuatan keputusan mengenai individu dalam suatu sistem.

2. *Fungsi Komunikasi dalam Organisasi.*

Bungin (2006) menjelaskan fungsi komunikasi dalam organisasi yaitu:

- a. Fungsi Regulatif. Berkaitan dengan berbagai peraturan yang perlu diikuti dalam suatu organisasi. Dua hal yang berpengaruh dalam fungsi regulatif: Pimpinan atau orang-orang yang berada dalam tatanan manajemen yang memiliki kewenangan. Berkaitan dengan pesan.
- b. Fungsi Informatif. Melalui informasi yang diperoleh setiap anggota dapat melaksanakan tugas secara pasti.
- c. Fungsi Persuasif. Banyak pimpinan yang lebih suka untuk mempersuasi pegawainya daripada memberi perintah.
- d. Fungsi Integratif. Setiap organisasi berusaha untuk menyediakan saluran yang memungkinkan pegawai dapat melaksanakan tugas dan pekerjaannya dengan baik.

3. *Peranan Jaringan Kerja Komunikasi Organisasi.*

Pace dan Faules (2006) menyampaikan tujuh peranan jaringan komunikasi:

- a. Anggota Klik. Persyaratan anggota klik adalah bahwa individu-individu harus mampu melakukan kontak satu sama lainnya bahkan dengan cara tidak langsung.
- b. Penyendiri. Mereka yang hanya melakukan sedikit atau sama sekali tidak mengadakan kontak anggota kelompok lainnya.
- c. Jembatan. Sebuah jembatan berlaku sebagai pengontak langsung antara dua kelompok pegawai.
- d. Penghubung. Orang yang mengaitkan atau menghubungkan dua klik atau lebih, tetapi ia bukan anggota salah satu kelompok yang dihubungkan.

- e. Pemimpin. Pendapat Orang tanpa jabatan formal dalam semua sistem sosial yang membimbing pendapat dan mempengaruhi orang-orang dalam keputusan mereka.
- f. Penjaga Gawang. Orang yang secara strategis ditempatkan dalam jaringan agar dapat melakukan pengendalian atas pesan apa yang akan disebarakan melalui sistem tersebut.
- g. Kosmopolit. Individu yang melakukan kontak dengan dunia luar, dengan individu-individu di luar organisasi.

B. Kepemimpinan dan Komunikasi

Alur komunikasi arus pesan yang mengalir dari pimpinan atau para pimpinan ke bawah mempunyai 5 klasifikasi, antara lain :

1. Instruksi Tugas. Pesan yang disampaikan kepada pegawai mengenai apa yang diharapkan, dilakukan dan bagaimana melakukannya.
2. Rasional. Pesan yang menjelaskan mengenai tujuan aktivitas dan bagaimana kaitan aktivitas tersebut dengan aktivitas lain dalam organisasi.
3. Ideologi Pesan. Perluasan dari pesan rasional.
4. Informasi Pesan. Untuk memperkenalkan pegawai dengan praktik, peraturan, keuntungan, kebiasaan, dan data lain organisasi yang tidak berhubungan dengan instruksi rasional.
5. Umpan Balik. Pesan yang berisi informasi mengenai ketepatan individu dalam melakukan pekerjaannya.

Sedangkan arus informasi dari bawah ke atas mengalir dari pegawai kepada pimpinan didalam organisasi yang berfungsi : Memberi informasi berharga untuk pembuatan keputusan. Memberitahukan pegawai mereka siap menerima informasi. Memungkinkan bahkan mendorong pegawai untuk mengutarakan pendapat mereka atas ketidaksepahaman tugas maupun sistem. Menumbuhkan apresiasi dan loyalitas kepada organisasi, mengizinkan pemimpin untuk menentukan apakah pegawai memahami apa yang diharapkan dari aliran informasi ke bawah. Membuat pegawai memiliki rasa memiliki dan merasa ikut terlibat dalam berbagai proses organisasi yang terjadi.

Pertukaran pesan di antara orang-orang yang sama tingkatan otoritasnya dalam organisasi disebut komunikasi horizontal. Komunikasi ini memiliki tujuan tertentu diantaranya:

1. Menyelesaikan masalah yang timbul di antara orang-orang yang berada dalam tingkat yang sama.
2. Saling membagi informasi untuk perencanaan dan berbagai aktivitas ide.
3. Mengkoordinasikan tugas-tugas kepala bagian dalam suatu organisasi.
4. Menyelesaikan konflik di antara anggota yang ada dalam bagian organisasi.
5. Menjamin pemahaman yang sama. Komunikasi lintas saluran ialah komunikasi yang terjadi bila pegawai berkomunikasi dengan yang lainnya tanpa memperhatikan posisi mereka dalam organisasi, maka pengarah arus informasi bersifat informal ataupun pribadi.

a. *Gaya Komunikasi Pemimpin*

- 1) *Gaya Emotional (Emotive Style)*. Komunikasi yang tampak dengan aktif, namun lembut, mengambil inisiatif sosial, dan merangkul dengan menyatakan pendapat secara emosional.
- 2) *Gaya Pengarah (Director Style)*. Komunikasi yang tampak melalui penyampaian pendapat sebagai orang sibuk, kadang-kadang mengirimkan informasi, tetapi tidak memandang orang lain, yang tampil dengan sikap serius dan suka mengawasi orang lain.
- 3) *Gaya Reflektif (Reflective Style)*. Komunikasi yang tampak dengan mengontrol ekspresi emosi mereka yang menunjukkan pilihan tertentu yang memerintah, cenderung menyatakan pendapat dengan terukur dan melihat kesulitan yang kita ketahui.
- 4) *Gaya Suportif (Supportive Style)*. Komunikasi yang tampak dengan diam, tenang, serta penuh perhatian, cenderung menghindari kekuasaan dan membuat keputusan dengan mempertimbangkan semua pihak. Kerangka komunikasi antar personal menyajikan tiga gaya

komunikasi utama yang dimiliki individu: Visual Komunikasi yang dilakukan secara visual ketika berjumpa dengan seseorang disebut sebagai visual person. Auditor Komunikasi yang dilakukan secara auditori terjadi ketika kita berkumpul dengan beberapa orang. Kinestetis Komunikasi yang dilakukan secara kinestetis terjadi ketika berjumpa dengan seseorang, mereka menggunakan peradaban dan berbuat tindakan tertentu untuk berkomunikasi.

b. Model Kepemimpinan Dalam Komunikasi

- 1) Mengarahkan. Sama dengan gaya otokratis di mana pegawai mengetahui secara persis apa yang diharapkan dari mereka.
- 2) Mendukung. Pimpinan bersifat terhadap pegawai sehingga tidak adanya kecanggungan mengenai jenjang jabatan atau hierarki.
- 3) Berpartisipasi. Pimpinan selalu berusaha untuk menanyakan hasil kerja pegawai dan memberikan kebebasan untuk menerima ide ataupun saran yang berhubungan dengan percakapan tujuan organisasi.
- 4) Berorientasi Pada Tugas. Pimpinan menyusun serangkaian tujuan yang menantang bagi pegawai.

C. Penutup

1. Ringkasan

Istilah “komunikasi” berasal dari bahasa Latin, yaitu dari kata “communis” yang berarti “sama” (common). Jika kita akan mengkomunikasikan suatu ide atau gagasan, maka kita harus menetapkan terlebih dahulu suatu dasar titik-temu yang sama untuk mencapai suatu pemahaman atau pengertian. Komunikasi juga sebagai suatu tindakan mendorong pihak lain untuk menginterpretasikan suatu idea dalam suatu cara yang diinginkan oleh pembicara atau penulis. Hal serupa juga diungkapkan Lasswell bahwa Komunikasi adalah proses yang menggambarkan siapa mengatakan apa dengan cara apa,

kepada siapa dengan efek apa. Istilah organisasi berasal dari bahasa Yunani, yaitu "Organon" atau dalam bahasa Latin "Organum" yang berarti alat, bagian, anggota, atau badan. Sedangkan menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia, organisasi adalah kesatuan (susunan) yang terdiri atas bagian-bagian orang dalam perkumpulan untuk mencapai tujuan bersama. Sedangkan komunikasi organisasi adalah pengiriman dan penerimaan berbagai pesan organisasi di dalam kelompok formal maupun informal dari suatu organisasi. Komunikasi formal adalah komunikasi yang disetujui oleh organisasi itu sendiri dan sifatnya berorientasi kepentingan organisasi. Orientasinya bukan pada organisasi tapi lebih kepada anggotanya secara individual.

2. Latihan Soal

- a. Jelaskan fungsi komunikasi dalam organisasi
- b. Apa yang dimaksud dengan aliran komunikasi dalam organisasi
- c. Jelaskan arti pentingnya komunikasi dalam kepemimpinan
- d. Jelaskan gaya komunikasi dalam kepemimpinan
- e. Jelaskan model kepemimpinan dalam berkomunikasi

BAB VI

TIPE DAN GAYA KEPEMIMPINAN

A. Lahirnya Pemimpin

1. Mitos Bahwa Pemimpin Dilahirkan. Mitos ini memiliki akar budaya yang sangat kuat. Para pendukung mitos ini berkeyakinan bahwa seorang pemimpin itu memang dari „sananya“ sudah ditakdirkan sebagai „pahlawan“ yang bercirikan memiliki kekuatan fisik, semangat, kemampuan, dan kebijaksanaan yang super berbeda dengan orang biasa. Pemimpin-pemimpin dunia seperti Soekarno, Gamal Abdul Nasser, Lincoln, Napoleon Bonaparte, Stalin, Hirohito, dan sebagainya adalah tokoh- tokoh yang oleh para pendukung mitos ini dipandang sebagai contoh nyata kebenaran pandangan bahwa pemimpin itu memang dilahirkan. Contoh lain yang dekat dengan kita adalah terpilihnya Megawati Soekarnoputri sebagai Presiden Republik Indonesia. Faktor yang paling menentukan bukanlah kemauan, kemampuan, dan kebijaksanaan Megawati memimpin bangsa Indonesia melepaskan diri dari krisis dan keterpurukan yang berkepanjangan, tetapi lebih karena Megawati adalah anak Soekarno Sang Proklamator.

Jika ditanya, dari mana para pemimpin tersebut memiliki karakter tersebut, para pendukung mitos ini tidak mampu memberikan penjelasan, paling-paling menunjuk pada keturunan, misalnya keturunan „darah biru“. Mereka juga tidak mampu menjelaskan bagaimana proses transfer karakter tersebut terjadi, apakah karakter tersebut juga dapat ditransfer ke orang lain. Yang jelas, mereka memandang pemimpin sebagai pribadi unik, misterius, dan berbeda dengan orang-orang kebanyakan. Mitos ini berbahaya jika diterapkan dalam organisasi bisnis atau organisasi-organisasi lainnya, sebab dengan menganggap bahwa yang dapat menjadi pemimpin adalah orang-orang yang merupakan keturunan orang yang

superior di antara yang lainnya, berarti organisasi itu akan menutup pengembangan dan regenerasi kepemimpinan. Jika ini terjadi maka tidak ada gunanya segala bentuk pelatihan dan pengembangan yang dilakukan oleh organisasi karena kepemimpinan akan selalu dipegang oleh orang yang memang „ditakdirkan“ menjadi pemimpin, bukan yang dididik dan dilatih untuk menjadi pemimpin.

2. Mitos Sekali pemimpin tetap pemimpin. Kerap kali kita dengar atau alami dalam proses pemilihan pemimpin, para pemilih memilih pemimpin atas dasar pertimbangan prestasi atau apa saja yang sudah pernah dilakukan dan dihasilkan oleh calon pemimpin tersebut. Misalnya, seorang Bupati terpilih karena dulu waktu menjadi Kepala Desa dia berhasil membangun desanya, dari sebelumnya desa tertinggal menjadi desa teladan tingkat Kabupaten. Dalam pandangan mitos ini sang Kepala Desa yang berhasil membangun desanya pasti juga berhasil mengembangkan Kabupaten yang akan dipimpinya. Ketika nanti menjadi Bupati, dia pun pasti akan mampu menunjukkan keberhasilan yang sama, dan seterusnya. Pada kenyataannya, mitos ini tidak selamanya benar karena keberhasilan seseorang, termasuk pemimpin sebenarnya tergantung pada situasi dan kondisi yang ada. Jadi, keberhasilan seorang pemimpin pada masa lalu, dalam jabatan dan pekerjaannya yang dulu, dipengaruhi oleh kondisi dan situasi yang ada saat itu. Dalam kondisi dan situasi yang lain, belum tentu keberhasilan yang sama dapat dia capai sebegus yang pernah dicapainya.

Pada kasus Kepala Desa yang berhasil mengembangkan desanya menjadi desa teladan tingkat Kabupaten, hal yang mendukungnya mungkin saja semangat dan kemauan keras seluruh warga desa tersebut untuk menjadi lebih baik, keluar dari predikat desa tertinggal. Semangat dan kemauan yang keras dari seluruh warga itu memudahkan sang kepala desa merealisasikan ide-idenya. Semangat dan kemauan yang keras dari seluruh warga itu juga mampu mendorong semangat bekerja bersama-sama demi kemajuan desa pada diri seluruh perangkat desa sehingga kerja sama dan koordinasi lebih

mudah dilakukan. Keseluruhan faktor tersebut memberikan sumbangan yang sangat besar pada keberhasilan kepala desa dalam mengembangkan desanya menjadi desa teladan tingkat Kabupaten. Ketika sang kepala desa menjadi Bupati, yang tidak hanya memimpin satu desa, tetapi sekian banyak desa, yang belum tentu memiliki kondisi dan situasi yang sama maka tidak dapat dipastikan bahwa dia akan mampu mencapai keberhasilan yang sama. Setidaknya, dibutuhkan waktu yang cukup untuk sang kepala desa beradaptasi lebih dulu dengan kondisi dan situasi yang baru.

Contoh lain, serombongan regu SAR yang sudah sangat terlatih dan berpengalaman memberikan pertolongan dan penyelamatan korban-korban musibah bencana alam, melakukan ekspedisi arung jeram di sungai yang lokasinya masih perawan bersama dengan beberapa orang anggota SAR pemula. Mulanya rombongan ini berangkat tanpa ada pemimpin, artinya semua anggota menjadi pemimpin sekaligus anggota. Dalam perjalanan, rombongan ini terhadang musibah longsor besar yang mengakibatkan jalan untuk maju maupun kembali, tertutup. Menghadapi bencana ini, anggota SAR yang sudah sangat terlatih dan berpengalaman menghadapi hal-hal semacam ini, ternyata menjadi orang-orang yang justru takut dan panik sehingga tidak mampu mengambil inisiatif mencari jalan keluar dari kepungan longsor. Sebaliknya anggota pemula, karena belum pernah mengalami kejadian semacam itu sehingga tidak mengetahui besarnya bahaya yang dihadapi, menjadi sangat tertantang dan bergairah untuk mempraktikkan ilmu-ilmu yang selama ini dipelajarinya. Akhirnya, rombongan ini berhasil keluar dari kepungan longsor dengan selamat justru karena kerja baik anggota SAR pemula. Berdasarkan mitos sekali pemimpin tetap pemimpin seharusnya para anggota SAR yang sudah sangat terlatih dan berpengalaman banyak itu menjadi orang-orang yang mampu menjadi pimpinan dalam mencari jalan keluar dari kesulitan yang dialami rombongan. Pada kenyataannya, justru anggota SAR pemula yang masih belum terlatih dan belum

berpengalaman menghadapi medan musibah nyata yang justru tampil menjadi pimpinan yang mampu mencari alternatif jalan keluar dari kepungan longsor, dan berhasil. Contoh-contoh di atas memberikan gambaran betapa sesungguhnya keberhasilan seorang pemimpin pada situasi dan kondisi satu belum tentu dapat ditransfer ke keberhasilan kepemimpinan pada situasi dan kondisi yang lain.

3. Mitos Pemimpin Memiliki Intensitas Perasaan Lebih Tinggi dari Orang Lain. Pemikiran ini berkeyakinan bahwa seorang pemimpin memiliki kedalaman dan keluasan perasaan yang jauh dibanding orang-orang kebanyakan. Intensitas perasaan ini bisa beragam bentuknya, salah satunya intensitas emosional. Mereka lebih emosional dibanding orang-orang kebanyakan. Oleh karena itu, mitos ini kadang-kadang juga disebut the Anger Myth. Jadi, kalau seorang pemimpin marah di kantor, bawahan lebih baik mengikuti saja, jangan melawan atau menunjukkan sikap yang melawan. Mitos marah (the anger myth) ini didasari pandangan teori X yang dikemukakan oleh Douglas McGregor, yaitu bahwa manusia itu pada dasarnya membenci pekerjaan yang harus dikerjakannya sehingga mereka perlu digerakkan dengan tongkat kemarahan agar mau mengerjakan pekerjaannya dengan baik. Menurut teori X, cara yang tepat untuk membuat orang menyukai pekerjaan yang dibencinya adalah dengan memarahi dan menghukumnya. Bentuk-bentuk ancaman dan hukuman nyata diyakini akan memunculkan rasa takut pekerja, seperti takut dipecat, takut tidak dibayar, takut tidak naik jabatan, takut diturunkan jabatan, takut tidak bisa hidup, dan sebagainya. Rasa takut itulah yang harus dieksploitasi oleh pemimpin.

B. Gaya atau Jenis Kepemimpinan

Meminjam konsep dari Thoha (1997) yang dikutip Eko Maulana Ali, gaya kepemimpinan atau jenis kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain. Dalam hal usaha menyelaraskan persepsi di antara orang yang

akan mempengaruhi dengan orang yang perilakunya dipengaruhi menjadi sangat penting kedudukannya. Meletakkan pemahaman ini, kemudian menjadi logis jika para ilmuwan seringkali mengukur kesuksesan pemimpin dengan mempelajari gaya kepemimpinannya. Pertanyaan dasarnya kemudian jika diklasifikasikan maka ada berapa cluster gaya kepemimpinan yang sering melekat pada seorang pemimpin? Para ilmuwan organisasi telah mengelompokkan tiga gaya kepemimpinan sebagai berikut.

Gaya kepemimpinan demokratis. Jenis gaya pemimpin ini adalah kepemimpinan yang aktif, dinamis, dan terarah. Kegiatan-kegiatan pengendalian dilaksanakan secara tertib dan bertanggung jawab. Pembagian tugas yang disertai pelimpahan wewenang dan tanggung jawab yang jelas, memungkinkan setiap anggota berpartisipasi secara aktif. Maka setiap anggota mengetahui secara pasti sumbangan yang dapat diberikannya untuk mencapai tujuan kelompok atau organisasinya. Selain itu semua anggota dapat mengetahui bagaimana melaksanakan kebijakan secara efektif dan efisien.

Gaya kepemimpinan otoriter. Kepemimpinan ini menempatkan kekuasaan di tangan satu orang atau sekelompok kecil orang yang di antara mereka tetap ada seseorang yang paling berkuasa. Pemimpin bertindak sebagai penguasa tunggal. Orang-orang yang dipimpin jumlahnya lebih banyak merupakan pihak yang dikuasai, yang disebut bawahan atau anak buah. Kedudukan dan tugas bawahan (anak buah) semata-mata sebagai pelaksana keputusan, perintah, dan bahkan kehendak pemimpin.

Gaya kepemimpinan bebas. Di sini kepemimpinan dijalankan dengan memberikan kebebasan penuh kepada orang yang dipimpin dalam mengambil keputusan dan melakukan kegiatan menurut kehendak dan kepentingan masing-masing, baik secara perorangan maupun berupa kelompok-kelompok kecil. Pemimpin hanya memfungsikan dirinya sebagai penasehat, yang dilakukan dengan memberi kesempatan untuk berkompromi atau bertanya bagi anggota kelompok yang memerlukannya. Senada dengan pandangan diatas, Umam juga menyebutkan lima gaya kepemimpinan. Penjelasannya sebagai berikut:

1. Gaya kepemimpinan autokratis. Pemimpin jenis ini merupakan pemimpin yang memiliki wewenang (authority) dari suatu sumber (misalnya karena posisinya), pengetahuan, kekuatan atau kekuasaan untuk memberikan penghargaan ataupun hukuman. Biasanya yang dilakukan oleh pemimpin dengan gaya ini adalah memberitahukan tugas serta menuntut kepatuhan seseorang secara penuh tanpa bertanya-tanya, dan totalitas. Biasanya praktek gaya kepemimpinan autokratis dilakukan dengan dua model, yakni model garis keras dan model paternalistik. Pemimpin autokratik bisa menggunakan dua model di atas sekaligus atau salah satunya. Pemimpin yang menganut model garis keras selalu menuntut kepatuhan dari bawahannya. Sedangkan model paternalistik, sama dengan model garis keras, yakni menuntut kepatuhan bawahan. Berbeda dengan model garis keras, pada model paternalistik menuntut kepatuhan bawahan berdasarkan hubungan yang bersifat pribadi. Biasanya praktek paternalistik muncul ketika bawahan beranggapan pemimpin mereka mengetahui segalanya tentang organisasi, atau ketergantungan pribadi bawahan kepada pemimpin. Misalnya karena bawahan mengharapkan imbalan dari pemimpin atas kepatuhannya melayani pemimpin bersangkutan, atau karena bawahan beranggapan pemimpin tersebut bisa memberikan rasa aman.
2. Gaya kepemimpinan birokratis. Gaya ini sering dikenal sebagai gaya paling kaku karena pemimpin yang memilih gaya ini selalu mendeskripsikan tugas dan cara pelaksanaan tugas yang diberikan kepada karyawan. Pemimpin dengan gaya ini selalu mengedepankan apa yang sepenuhnya tertulis, tertuang dalam prosedur dan peraturan yang terkandung dalam organisasi. Biasanya pemimpin birokratis memiliki pandangan bahwa semua aturan atau ketentuan organisasi adalah "absolute". Pemimpin seperti ini cenderung lambat dalam mengambil keputusan karena terlebih dahulu memeriksa peraturan atau prosedur yang telah dituliskan dalam kaedah organisasi.
3. Gaya kepemimpinan diplomatis. Pemimpin dengan gaya ini selalu berusaha melakukan langkah persuasi secara pribadi jika

ada masalah dalam organisasi. Pemimpin dengan gaya seperti ini juga kurang suka mempergunakan kekuasaannya. Pemimpin seperti ini lebih memilih cara motivasi bukan instruksi dalam manajemen organisasi.

4. Gaya kepemimpinan partisipatif. Di sini pemimpin selalu terbuka dan mengajak bawahannya untuk berpartisipasi atau setidaknya mengambil bagian secara aktif, baik secara luas maupun dalam batas-batas tertentu.
5. Gaya kepemimpinan free rein leader. Pemimpin seperti ini dapat diibaratkan seperti penunggang kuda yang melepaskan kedua kendali kudanya. Meskipun demikian pemimpin seperti ini tidak benar-benar memberikan kebebasan kepada karyawannya untuk bekerja tanpa pengawasan sama sekali. Pemimpin seperti ini tetap melakukan pengawasan dan pengendalian atas kerja bawahannya.

C. Penutup

1. Ringkasan

Sejarah lahirnya pemimpin menurut berbagai pandangan berakar pada berbagai mitos yang berkembang, memiliki akar budaya yang sangat kuat. Para pendukung mitos ini berkeyakinan bahwa seorang pemimpin itu memang dari „sananya“ sudah ditakdirkan sebagai „pahlawan“ yang bercirikan memiliki kekuatan fisik, semangat, kemampuan, dan kebijaksanaan yang super berbeda dengan orang biasa. Pemimpin-pemimpin dunia seperti Soekarno, Gamal Abdul Nasser, Lincoln, Napoleon Bonaparte, Stalin, Hirohito, dan sebagainya adalah tokoh- tokoh yang oleh para pendukung mitos ini dipandang sebagai contoh nyata kebenaran pandangan bahwa pemimpin itu memang dilahirkan. Sedangkan mitos the For - All - Seasons menekankan pada faktor karakter dan prestasi yang dicapai (track record). Kerap kali kita dengar atau alami dalam proses pemilihan pemimpin, para pemilih memilih pemimpin atas dasar pertimbangan prestasi atau apa saja yang sudah pernah dilakukan dan dihasilkan oleh calon pemimpin tersebut.

Misalnya, seorang Bupati terpilih karena dulu waktu menjadi Kepala Desa dia berhasil membangun desanya, dari sebelumnya desa tertinggal menjadi desa teladan tingkat Kabupaten. Dalam pandangan mitos ini sang Kepala Desa yang berhasil membangun desanya pasti juga berhasil mengembangkan kabupaten yang akan di pimpinnya. Sikap dan perilaku seseorang sangat dipengaruhi oleh beberapa hal, seperti latar belakang keluarga, tingkat pendidikan, lingkungan sosial masyarakat tempat dibesarkan, kepentingan pribadi maupun kepentingan organisasi, termasuk kebiasaan-kebiasaan yang dilakukannya dan lain sebagainya. Hal-hal tersebut akan membentuk suatu karakter atau sifat yang tercermin dalam sikap dan perilaku mereka. Demikian juga halnya ketika mereka mulai memasuki lingkungan organisasi, maka sikap dan perilaku mereka akan tercermin ketika mereka mulai memasuki tahap menjadi seorang pemimpin yang dipercaya untuk mengelola suatu organisasi. Maka sikap dan perilaku mereka akan berbeda dari satu dengan yang lainnya. Gordon menyatakan bahwa terdapat lima tipe pemimpin yakni tipe pemimpin yang otoriter, tipe paternalistis, tipe laissez faire, tipe demokratik dan tipe kharismatik.

2. Latihan Soal

- a. Bagaimana proses lahirnya pemimpin. Jelaskan
- b. Apa yang dimaksud dengan anggapan atau mitos bahwa sekali memimpin tetap pemimpin ?
- c. Apa yang dimaksud dengan gaya kepemimpinan demokratik ?
- d. Jelaskan apa yang dimaksud dengan gaya kepemimpinan otoriter
- e. Jelaskan apa yang dimaksud dengan gaya kepemimpinan bebas

BAB VII

KEPEMIMPINAN YANG EFEKTIF

A. Kepemimpinan Yang Mengefektifkan Organisasi

Kepemimpinan merupakan hal yang akan dialami oleh setiap manusia dalam kehidupan. Apakah ia akan menjadi seorang pemimpin dalam kelompok/organisasi kecil maupun kelompok besar. Setiap organisasi memerlukan kerja sama antar manusia dan menyadari bahwa masalah manusia yang utama adalah masalah kepemimpinan. Kita melihat perkembangan dari kepemimpinan pra-ilmiah kepada kepemimpinan yang ilmiah. Dalam tingkatan ilmiah kepemimpinan itu disandarkan kepada pengalaman intuisi dan kecakapan praktis. Kepemimpinan itu dipandang sebagai pembawaan seseorang sebagai anugerah Tuhan. Oleh karena itu, dicarilah orang yang mempunyai sifat-sifat istimewa yang dipandang sebagai syarat suksesnya seorang pemimpin.

Dalam tingkatan ilmiah kepemimpinan dipandang sebagai suatu fungsi, bukan sebagai kedudukan atau pembawaan pribadi seseorang. Maka diadakanlah suatu analisa tentang unsur-unsur dan fungsi-fungsi yang dapat menjelaskan kepada kita syarat-syarat yang diperlukan agar pemimpin dapat bekerja secara efektif dalam situasi yang berbeda-beda. Pandangan baru ini membawa pembahasan besar dan cara bekerja serta perubahan sikap seorang pemimpin yang akan dipelajari. Konsepsi baru tentang kepemimpinan melahirkan peranan baru yang harus dimainkan oleh seorang pemimpin. Titik berat dari seorang pemimpin adalah sebagai orang yang membuat rencana (plan), berpikir (think) dan mengambil tanggung jawab (responsible) untuk kelompok serta memberikan arahan kepada orang lain.

Pemimpin pada tingkatan pertama adalah pelatih dan koordinator bagi kelompoknya. Fungsi pemimpin yang utama adalah membantu kelompok untuk belajar memutuskan dan bekerja lebih efisien dalam peranannya sebagai pelatih, dan seorang pemimpin dapat memberikan bantuan-bantuan yang khas

seperti: Pemimpin membantu akan terciptanya suatu iklim sosial yang baik. Pemimpin membantu kelompok dalam menetapkan prosedur- prosedur kerja. Pemimpin membantu kelompok untuk mengorganisasi diri. Pemimpin bertanggung jawab dalam mengambil keputusan dalam kelompok. Pemimpin memberi kesempatan kepada kelompok untuk belajar dari pengalaman. Kegiatan manusia di dalam suatu organisasi tidak akan terlepas dari adanya unsur kepemimpinan dan pengawasan yang dilakukan oleh pemimpin. Kedua unsur itu merupakan bagian dari usaha untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Dengan adanya pemimpin, suatu organisasi akan berjalan dengan baik, apalagi ditunjang dengan adanya pengawasan yang dilakukan oleh seorang pimpinan. Dengan demikian, kepemimpinan dalam suatu organisasi penting. Menurut Siagian (1994) "mutu kepemimpinan dalam organisasi terlihat dalam kemampuannya untuk menghilangkan berbagai bentuk ancaman yang dapat menjadi penghalang bagi keberhasilan organisasi untuk mencapai tujuan dan berbagai sasarannya". Menurut Robbins dalam Masana Sembiring (2012) mengemukakan bahwa "organisasi adalah kesatuan (entity) sosial yang dikoordinasikan secara sadar, dengan sebuah batasan yang relatif dapat diidentifikasi, yang bekerja atas dasar yang relatif terus-menerus untuk mencapai tujuan bersama atau sekelompok tujuan". Dengan demikian, organisasi adalah struktur atau kesatuan sosial di mana orang-orang di dalamnya diatur, digerakkan dan dikoordinasikan secara formal untuk mencapai tujuan bersama.

Supaya organisasi dapat mencapai tujuannya, maka organisasi harus digerakkan oleh pemimpin (leader). Organisasi bukan tujuan tetapi alat untuk mencapai tujuan. Peran kepemimpinan sangat menentukan keberhasilan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan bersama, tanpa adanya kepemimpinan sangat berat kiranya tujuan yang telah ditetapkan dapat dicapai. Menurut Pearce and Robinson (1997) kepemimpinan dan budaya menjadi elemen penting yang mendukung terciptanya sebuah strategi yang dapat meningkatkan motivasi kerja yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja organisasi karena

kepemimpinan dan budaya organisasi merupakan fenomena yang saling bergantung.

Setiap aspek dari kepemimpinan akhirnya membantu membentuk budaya organisasi, sebaliknya budaya organisasi yang sudah ada dapat sangat memengaruhi efektivitas seorang pemimpin. Menurut Glueck and Jauch (1997) kepemimpinan dalam menciptakan budaya organisasi yang sesuai dengan strategi yang dirumuskan akan mendorong terjadinya peningkatan motivasi kerja dan kinerja organisasi, sehingga semakin baik peran kepemimpinan dalam menciptakan budaya organisasi yang sesuai dengan strategi yang dirumuskan, maka motivasi akan baik dan kinerja organisasi akan semakin meningkat. Pada awalnya kepemimpinan diartikan sebagai memotivasi atau mendorong anggota untuk melakukan sesuatu, sebagaimana dikemukakan oleh Glueck "Kepemimpinan adalah suatu proses di mana pemimpin mendorong bawahan agar berperilaku sesuai dengan yang diinginkan". Pengertian berikutnya, kepemimpinan adalah pengarahan dan pengkoordinasian seperti dikemukakan oleh Fiedler (1967) bahwa "Kepemimpinan adalah pengarahan dan pengkoordinasian anggota-anggota kelompok dalam mencapai tujuan".

Perkembangan pengertian kepemimpinan selanjutnya adalah adanya hubungan pengaruh khusus sebagaimana dikemukakan oleh Hollander & Julian (1969) sebagai berikut "Kepemimpinan adalah hadirnya hubungan pengaruh khusus antara sang pemimpin dengan anggota-anggota kelompok dalam mencapai tujuan organisasi". Perkembangan pengertian kepemimpinan menjelang akhir abad ke-20 lebih mengarah pada pengalokasian seluruh sumber daya organisasi secara efisien dan efektif seperti dikemukakan oleh Campbell (1991) sebagai berikut "Kepemimpinan adalah tindakan yang mengarahkan/mengalokasikan sumber daya untuk menciptakan kesempatan yang dikehendaki oleh organisasi". Adapun pengertian kepemimpinan pada awal abad ke-21 diartikan sebagai proses pemengaruhan sang pemimpin kepada para anggota-anggota organisasi, seperti dikemukakan oleh Greenberg & Baron (2003)

“Kepemimpinan adalah proses di mana seorang pemimpin memengaruhi anggota-anggota kelompok lainnya dalam rangka pencapaian tujuan organisasi yang telah ditetapkan bersama”.

Dari berbagai pengertian kepemimpinan tersebut dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan merupakan suatu faktor atau komponen yang sangat penting dalam organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan bersama. Lalu, apakah kepemimpinan efektif itu? Peter Drucker, menjawabnya dengan beberapa kata: “fondasi dari kepemimpinan yang efektif adalah berpikir berdasar misi organisasi, mendefinisikannya dan menegakkannya, secara jelas dan nyata”. Banyak konsep tentang kepemimpinan, akan tetapi yang dimaksud kepemimpinan di sini adalah kepemimpinan yang memenuhi persyaratan di antaranya sebagai berikut. Bisa memimpin dirinya sendiri dan keluarganya. Kalau memimpin dirinya sendiri saja tidak mampu bagaimana ia dapat memimpin keluarganya apalagi orang lain. Dalam hal ini pemimpin harus mampu mengendalikan dirinya sendiri, mampu mempertahankan komitmennya. Bisa menjadi contoh atau teladan bagi anggota-anggotanya dalam segala hal.

Umumnya anggota-anggota itu melihat pemimpinnya, apa yang dilakukan pemimpinnya itulah yang dilakukan anggota-anggotanya. Menurut Ki Hajar Dewantara seorang pemimpin itu harus mempunyai konsep “Ing Ngarso Sung Tuladha”, artinya seorang pemimpin itu harus mampu menjadi panutan bagi pengikutnya. Pemimpin harus value driven, bukan interest driven. Pemimpin harus punya martabat, punya jati diri, punya filosofi yang dipertahankan, tidak mudah terpengaruh oleh rayuan-rayuan yang menggerogoti kredibilitasnya. Jadi, seorang pemimpin harus kredibel dan memiliki pandangan jauh ke depan yang melampaui batas kekinian dan mampu mewujudkannya, mampu menciptakan calon penggantinya yang lebih baik daripada dirinya.

B. Pemimpin Yang Efektif

Pemimpin yang efektif terlihat dari tanda-tanda empiris seperti organisasi yang produktif. Produktivitas organisasi tersebut tentunya mengarah pada pencapaian visi dan misi organisasi. Pemimpin yang efektif menjadikan organisasi berjalan dengan lebih baik. Berdasarkan riset untuk menilai, mengembangkan pemimpin, dan bagaimana arsitektur kepemimpinan yang baik. Seorang pemimpin yang efektif ternyata memiliki lima ciri yang harus ada, yaitu: *Strategy*, seorang pemimpin yang efektif adalah seorang yang ahli menyusun strategi dalam rangka mencapai visi dan misi organisasinya. *Executor* (pelaksana), seorang pemimpin yang efektif adalah seorang yang tahu bagaimana mengeksekusi strategi yang telah disusunnya, walaupun dia tidak terjun langsung dalam eksekusinya. *Talent manager* (manajer talenta), seorang pemimpin efektif adalah seorang yang secara konsisten menerapkan manajemen talenta dalam organisasinya. *HR Developer* (pengembang SDM), seorang pemimpin efektif adalah seorang yang fokus pada pengembangan SDM organisasinya. *Personal skills* (kecakapan pribadi), seorang pemimpin yang efektif mempunyai kecakapan pribadi yang memungkinkan dia untuk dapat dicontoh, menginspirasi, dan juga memotivasi para pengikutnya.

Menurut Aamodt (1996) secara umum terdapat dua faktor penting yang menunjang kepemimpinan yang efektif, yaitu karakteristik kepribadian (personality) dan fisik. Karakteristik kepribadian seorang pemimpin harus memiliki beberapa keistimewaan, di antaranya: adaptable (mudah menyesuaikan diri), assertive (lugas), charismatic (berwibawa dan berkharisma), creative (banyak ide), decisive (tegas mengambil keputusan), dominant (menonjol di antara rekan-rekannya), energetic (bertenaga dan berstamina tinggi), extraverted (berkepribadian terbuka), friendly (ramah terhadap siapa saja), honest (jujur), intelligent (cerdas), masculine (jantan), self- confident (percaya diri), dan wise (bijaksana). Sedangkan ciri-ciri fisik seorang pemimpin yang ideal di antaranya: athletic (atletis), attractive (menarik), dan tall (tinggi). Keberhasilan kepemimpinan ternyata

bukan hanya dipengaruhi oleh sifat-sifat yang telah diwariskan sejak lahir saja, namun dipengaruhi oleh fungsi-fungsi dari berbagai faktor yaitu bakat, tempat dan waktu yang tepat. Simonton dalam Aamodt menyebutkan, "leadership excellent is a function of the right person being in the right place and in the right time". Fenomena ini dapat dilihat pada Presiden Amerika Serikat ke 36 (1963-1969) Lyndon Johnson dan Marthin Luther King Jr. Mereka dianggap sebagai pemimpin yang sukses karena pengaruhnya yang begitu kuat dalam menuntut persamaan hak sipil

C. Kecerdasan Pemimpin

IQ adalah ukuran kecerdasan intelektual seseorang yang dinilai berdasarkan kemampuan kognitif, penalaran, dan logika. Tapi, memiliki tingkat inteligensi yang tinggi ternyata tidak serta-merta menjamin seseorang jadi orang yang sukses. Kecerdasan emosional sudah menjadi salah satu hal yang penting dalam dunia bisnis. Kesuksesan tentunya dipengaruhi oleh kecerdasan seseorang. Terdapat beberapa jenis kecerdasan antara lain kecerdasan intelektual, kecerdasan emosional, kecerdasan sosial, dan kecerdasan spiritual. Sebagian besar orang lebih banyak berfokus kecerdasan intelektual. Dewasa ini sebagian kalangan maupun organisasi mulai beralih pada kecerdasan sosial.

Kecerdasan sosial terkait dengan interaksi antara individu dengan yang lainnya dalam suatu kelompok atau komunitas, baik itu kelompok di lingkungan kerja maupun lingkungan bermasyarakat, atau sering disebut kemampuan bersosialisasi dengan lingkungan di mana individu tersebut berada, termasuk juga apakah seseorang itu dapat mengenal dirinya sendiri bahkan orang lain. Beberapa ahli berpendapat mengenai kecerdasan sosial antara lain, menurut Stephen Jay Gould, *On Intelligence*, Monash University (1994), bahwa kecerdasan sosial merupakan kemampuan dalam memahami serta mengelola hubungan antar manusia. Kecerdasan sosial adalah kecerdasan yang mengangkat fungsi jiwa sebagai perangkat internal diri yang memiliki kemampuan dan kepekaan dalam melihat makna yang ada di balik

kenyataan.

D. Penutup

1. Ringkasan

Suatu organisasi dibentuk untuk mencapai visi misi dan tujuan yang telah ditentukan. Untuk mencapai tujuan tersebut, organisasi dibagi dalam beberapa divisi yang dibentuk dalam hierarki yang memiliki fungsi berbeda. Pencapaian tujuan ataupun visi tentunya membutuhkan kerja sama di dalam maupun antar divisi. Terdapat beberapa faktor dalam kecerdasan sosial kepemimpinan yaitu sebagai berikut:

Situational awareness. Situational awareness atau kesadaran situasional merupakan suatu kemampuan memahami, peka, peduli dan tanggap terhadap kondisi lingkungan sekitar, baik di lingkungan kerja maupun tempat lainnya. Apabila seseorang memiliki kecerdasan situasional yang tinggi, maka seseorang akan mudah beradaptasi terhadap perubahan yang terjadi dalam organisasi baik budaya kerja, tanggung jawab, beban kerja, ritme kerja ataupun perubahan lain di lingkungannya.

Presence. Presence atau kemampuan membawa diri, merupakan kemampuan seseorang dalam etika berpenampilan, berbicara atau komunikasi verbal, termasuk bagaimana gerakan tubuh ketika sedang berbicara dan mendengarkan orang lain atau yang disebut komunikasi non verbal. Setiap orang pada saat terjadi interaksi dengan orang lain melalui percakapan atau komunikasi, tentunya akan meninggalkan impresi yang berbeda, karena apa yang ditampilkan dan diucapkan melalui komunikasi verbal maupun non verbal akan meninggalkan kesan atau makna secara keseluruhan tentang diri kita. Ketika seseorang berbicara dengan intonasi yang lembut tetapi dengan jari telunjuk mengarah kepada lawan bicara, tentunya maknanya berbeda dengan ketika orang tersebut berbicara tanpa menunjuk ke arah lawan bicara.

Authenticity. Autentisitas atau sinyal yang terpancar dari perilaku seseorang yang membuat orang lain melakukan penilaian, apakah orang tersebut layak dipercaya (trusted), bagaimana kejujurannya, bagaimana keterbukaan orang tersebut, dan apakah orang tersebut mampu menunjukkan ketulusan. Faktor ini merupakan faktor penting karena akan menunjukkan apakah orang tersebut memiliki hati yang mulia dan bermartabat.

Clarity. Clarity atau kejelasan merupakan kemampuan seseorang dalam menyampaikan gagasan secara alami dan jelas dengan cara persuasif sehingga orang lain menerimanya tanpa merasa terpaksa. Sering kali ketika kita memiliki ide yang baik dan bermanfaat bagi orang lain di sekitar kita, namun karena ide yang kita sampaikan kurang jelas, maka rekan kerja maupun orang di sekitar kita tidak berhasil diyakinkan dengan ide yang disampaikan. Kita perlu mengartikulasikan isi pikiran kita dengan jernih dan jelas bagi orang yang mendengarnya bukan jelas menurut pandangan kita sendiri.

Empathy. Empati merupakan kemampuan untuk memahami kebutuhan dan pemikiran orang lain, kemampuan mendengarkan dan memahami perasaan dan kondisi orang lain. Apabila pemahaman kita semakin kuat terhadap kebutuhan, gagasan ataupun kondisi orang di sekitar maka kita akan semakin mudah membangun relationship yang berkualitas dengan rekan kerja dan orang lain yang berada di sekitar kita. Kelima faktor tersebut merupakan faktor yang semestinya senantiasa diasah dan ditingkatkan untuk menjadi pribadi yang lebih cerdas sosial. Hal ini nantinya akan mampu meningkatkan kualitas pribadi untuk dapat bekerja sama dalam tim di lingkungan organisasi yang akhirnya akan meningkatkan kinerja individu sekaligus kinerja organisasi secara keseluruhan.

2. Latihan Soal

- a. Jelaskan bagaimana kepemimpinan dapat mengefektifkan organisasi
- b. Jenis atau gaya kepemimpinan seperti apa yang dapat mengefektifkan organisasi ?
- c. Jika saudara menjadi pemimpin, apa yang saudara lakukan untuk menjadi pemimpin yang efektif
- d. Jelaskan apa yang dimaksud dengan pemimpin yang efektif
- e. Kecerdasan seperti apa yang dibutuhkan untuk menjadi pemimpin yang efektif ?

BAB VIII

POLA FIKIR DALAM KEPEMIMPINAN

A. Etika dan Moral Kepemimpinan

Konsep etika merupakan konsep normatif yang melingkupi setiap lini kehidupan. Setiap perilaku individu tampaknya berkaitan dengan etika. Setiap sikap, setiap perilaku nampaknya tentu mempunyai dimensi etis atau aspek yang dijelaskan dengan etika. Mengingat kata tersebut berasal dari kata “ethos” yang dalam bahasa Yunani berarti “karakter”, sedangkan karakter adalah konsep dasar yang mendefinisikan manusia, sedangkan etika adalah konsepnya. yang menjelaskan seluruh sikap dan perilaku manusia. Saat ini, konsep tersebut digunakan dalam pengertian “kode moral” yang diterima masyarakat. Bidang minat etika adalah seluruh sikap dan perilaku manusia. Persamaan konsep tersebut dalam bahasa kita adalah kata “etika” yang berarti “kebiasaan”, “suasana hati”, “karakter” dan berasal dari kata “akhlak”. Sebagaimana diketahui, itulah konsep-konsep yang membentuk tiga aspek kepribadian.

Jika dilihat dari aspek ini, manusia seolah-olah merupakan “makhluk etis” secara ontologis. Brown et al. (2005) mendefinisikan etika kepemimpinan sebagai metode di mana pemimpin mengelola organisasi sesuai dengan norma yang berlaku, dengan sikap tegas, dan mampu menetapkan standar etis yang jelas serta regulasi untuk perilaku etis pengikutnya. Ini mencakup pembuatan keputusan dan proses observasi yang ketat, memastikan bahwa pengikut berpegang pada standar etis tersebut. Al-Sharafi dan Rajiani (2013) menyatakan bahwa etika kepemimpinan berkaitan dengan cara pemimpin mempengaruhi karyawan untuk mencapai tujuan organisasi. Ini dilakukan dengan menerapkan prinsip-prinsip, keyakinan, dan nilai-nilai mengenai apa yang benar dan salah, yang menjadi dasar perilaku karyawan dalam organisasi. Bubble (2013) menyajikan etika kepemimpinan sebagai proses di mana pemimpin mempengaruhi karyawan

melalui nilai-nilai, prinsip-prinsip, dan keyakinan yang diterima oleh karyawan dalam perilaku organisasi, terutama melalui tindakan pemimpin tersebut.

Berbagai penulis berupaya untuk mengidentifikasi dengan benar kepemimpinan etis. Greenleaf dalam Monahan (2012), yang berteori kepemimpinan melayani, menyatakan, "Pelayanan kepada pengikut adalah tanggung jawab utama pemimpin dan inti dari kepemimpinan etis". Heifetz (2006) mengusulkan bahwa tanggung jawab utama pemimpin etis adalah menangani konflik di antara pengikutnya, dan memberikan instruksi kepada mereka dengan cara yang benar. Frank (2002) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional adalah tampilan luar dari kepemimpinan etis. Meskipun definisi yang sedikit berbeda telah dibangun, semua penulis sepakat bahwa kepemimpinan etis difokuskan pada mempengaruhi pengikut untuk melakukan hal yang benar. Berdasarkan definisi dan pandangan para ahli mengenai etika kepemimpinan, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan etis adalah metode di mana pemimpin memberikan pengaruh terhadap bawahannya dengan menggunakan nilai-nilai etis sebagai fondasi utama dalam pengambilan keputusan dan tindakan. Pemimpin etis memiliki tanggung jawab dalam mengatasi konflik antar karyawan dan berperan sebagai mentor, memberikan pedoman etis yang mengarahkan karyawan untuk berperilaku sesuai dengan standar etis tersebut. Selain itu, pemimpin yang etis juga aktif menerapkan nilai-nilai etis dalam organisasi, yang menjadi acuan utama dalam pengambilan keputusan mereka, demi kepentingan dan kemajuan organisasi secara keseluruhan. Pendekatan ini menekankan pentingnya integritas, transparansi, dan tanggung jawab moral dalam kepemimpinan.

B. Kriteria dan Karakter Pemimpin

Ada 7 karakteristik yang menjadi benang merah seorang pemimpin dalam organisasi. Berikut beberapa karakteristik pemimpin efektif (Talentics, 2023):

1. *Visioner*. Pemimpin yang visioner berarti memiliki pandangan yang jelas tentang tujuan organisasi. Hal ini karena pemimpin yang memiliki visi dan tujuan yang jelas dapat menginspirasi kepada tim untuk bekerja lebih efisien dan lebih fokus dalam mencapai tujuan bersama. Selain itu, pemimpin yang memiliki tujuan yang jelas juga dapat memberikan arahan yang tepat dalam mengambil keputusan, sehingga memudahkan tim dalam mencapai target yang telah ditetapkan. Dalam situasi yang kurang kondusif, pemimpin yang memiliki tujuan yang jelas dapat memberikan stabilitas dan memberikan kepercayaan pada tim.
2. *Memotivasi*. Seorang pemimpin yang memiliki motivasi tinggi dapat meningkatkan produktivitasnya, memperkuat keterikatan karyawan terhadap perusahaan yang akan berujung pada hasil yang lebih baik memuaskan secara keseluruhan. Pemimpin yang kompeten dalam memotivasi memahami kebutuhan individu dan menggunakan berbagai strategi untuk memotivasi karyawan, seperti memberikan penghargaan, memberikan feedback positif dan konstruktif, sampai memberikan peluang untuk berkembang.
3. *Memiliki Cara Mencapai Tujuan*. Mengetahui cara-cara untuk mencapai tujuan organisasi merupakan karakteristik penting dari seorang pemimpin. Ia membantu tim untuk merencanakan dan mengelola proyek dengan efektif. Seorang pemimpin yang mampu menguraikan dan membagikan strategi yang jelas dan terukur dapat membantu tim memahami tujuan jangka panjang dan tugas mereka secara detail. Ini berdampak pada bawahannya sehingga dapat memprioritaskan tugas dan bekerja secara efektif. Karakteristik ini juga memungkinkan pemimpin untuk memperkirakan risiko dan kendala yang mungkin terjadi, dan mengambil tindakan yang tepat untuk memastikan keberhasilan bersama.
4. *Memiliki Empati*. Memiliki empati amat penting dalam memimpin dan mengelola sebuah tim. Memiliki kemampuan untuk memahami perasaan dan pandangan unik anggota tim dapat membantu membangun hubungan yang baik antara

pemimpin dan anggotanya. Dengan memiliki empati, seorang pemimpin dapat mengetahui kebutuhan dan keinginan para anggota tim. Ini dapat memberikan dukungan yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan bersama. Hal ini juga membantu meningkatkan kepercayaan, motivasi, dan kinerja anggota tim secara keseluruhan.

5. *Kreatif*. Sebagai seorang pemimpin, memiliki kreativitas yang tinggi menjadi modal utama dalam menghadapi tantangan dan memecahkan persoalan yang terjadi di perusahaan. Dalam lingkungan yang dinamis dan kompetitif, seorang pemimpin yang kreatif dapat mengembangkan ide dan solusi yang inovatif untuk mengatasi berbagai rintangan yang mungkin muncul. Dengan menciptakan strategi yang inovatif, seorang pemimpin kreatif dapat membawa perusahaan ke arah yang lebih baik dan progresif. Oleh karena itu, kreativitas menjadi karakteristik penting bagi seorang pemimpin yang ingin memimpin perusahaan ke masa depan yang sukses.
6. *Memahami Keunikan Tim*. Mengetahui keunikan tim adalah salah satu karakteristik penting dari seorang pemimpin karena ini memungkinkan pemimpin untuk mengarahkan anggota tim dengan tujuan yang jelas dan terukur, terutama jika seorang pemimpin memiliki tanggung jawab untuk memimpin beberapa tim sekaligus. Dengan pemahaman yang jelas tentang keunikan setiap tim yang berada dibawahnya, seorang pemimpin dapat mengkoordinasikan upaya setiap karyawan dalam mencapai tujuan tim dan mengelola harapan dan ekspektasi secara lebih demokratis.
7. *Introspeksi*. Dalam memimpin, penting bagi seorang pemimpin untuk mengevaluasi diri sendiri dan mengenali kelebihan dan kekurangan diri, serta dampaknya pada orang lain. Dengan mengetahui diri sendiri, seorang pemimpin dapat memperbaiki kualitas kepemimpinannya, serta dapat memberikan pengarahan dan arahan yang lebih baik kepada anggota tim.

C. Nilai-Nilai Kepemimpinan

Berdasarkan pendapat Peter tentang nilai-nilai kepemimpinan ada 6 yaitu;

1. *Kecerdasan*. Kecerdasan adalah kemampuan untuk memecahkan atau menciptakan sesuatu yang bernilai bagi budaya tertentu. Kecerdasan ini menjadi tolak ukur siswa ketika akan mencalonkan diri menjadi pemimpin organisasi sekolah. Hal ini bertujuan agar nantinya pemimpin organisasi dapat menjalankan organisasi dengan baik memecahkan masalah dengan kecerdasannya dalam menganalisis masalah. Hal ini tentunya harus dengan bimbingan dari wakasek kesiswaan itu sendiri.
2. *Keyakinan diri*. Keyakinan diri adalah kemampuan untuk merasa yakin dengan kemampuan dan keterampilan seseorang. Menurut Lauster keyakinan diri bisa disebut juga kepercayaan diri adalah berupa keyakinan akan kemampuan diri sehingga tidak terpengaruh oleh orang lain dan dapat bertindak sesuai kehendak, gembira, optimis, cukup toleran, dan bertanggung jawab. Dengan keyakinan diri yang ditanamkan oleh pihak sekolah berharap siswa tidak minder dengan sekolah lain yang penting kualitas dan kemampuan dapat menyaingi dengan yang lain.
3. *Ketekunan*. Ketekunan adalah hasrat untuk menyelesaikan pekerjaan dan mencakup karakteristik seperti inisiatif, keuletan, dominasi, dan hasrat. Tentunya ketekunan ini saling berkaitan dengan percaya diri. Tanpa percaya diri ketekunan tidak akan terjadi. Mengasah kemampuan diri siswa menjadi salah satu ketekunan diri setiap siswa.
4. *Integritas*. Integritas adalah karakter kejujuran dan keterandalan. Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia, integritas adalah mutu, sifat, dan keadaan yang menggambarkan kesatuan yang utuh, sehingga memiliki potensi dan kemampuan memancarkan kewibawaan dan kejujuran. Nilai integritas menjadi modal utama yang ditanamkan kepada siswa. Hal ini bertujuan nantinya ketika siswa sudah masuk dalam dunia kerja bisa berintegritas dan

mampu bekerjasama dengan yang lain.

5. *Kemampuan bersosialisasi*. Kemampuan bersosialisasi adalah kecenderungan pemimpin untuk mencari hubungan sosial yang menyenangkan. kemampuan bersosialisasi bersifat ramah, terbuka, sopan, peka, dan diplomatis. Sesuai hasil observasi, tujuan dari organisasi sendiri adalah memberi pemahaman sekaligus praktek kepada siswa bagaimana bersosialisasi di sekolah. Dengan harapan para siswa nantinya dapat mengimpelentasikan hasil pembelajarannya di lingkungan masyarakat. Hal ini menunjukkan pihak sekolah memberikan pemahaman bagaimana pentingnya bersosialisasi.
6. *Kecerdasan emosional*. Kecerdasan emosional adalah kemampuan dalam memahami dan mengekspresikan emosi guna membantu pemikiran untuk memahami dan menganalisis emosi, serta untuk secara efektif mengelola emosi di dalam diri kita dan dalam hubungan dengan orang lain. Kecerdasan emosional ini penting dan dapat dilihat bagaimana seseorang dalam menyikapi sebuah permasalahan. Cara berfikir kritis juga diperlukan untuk mempermudah dalam mengurai masalah.

D. Penutup

1. Ringkasan

Brown et al. mendefenisikan etika kepemimpinan sebagai metode di mana pemimpin mengelola organisasi sesuai dengan norma yang berlaku, dengan sikap tegas, dan mampu menetapkan standar etis yang jelas serta regulasi untuk perilaku etis pengikutnya. Ini mencakup pembuatan keputusan dan proses observasi yang ketat, memastikan bahwa pengikut berpegang pada standar etis tersebut. Al-Sharafi dan Rajiani menyatakan bahwa etika kepemimpinan berkaitan dengan cara pemimpin mempengaruhi karyawan untuk mencapai tujuan organisasi. Ini dilakukan dengan menerapkan prinsip-prinsip, keyakinan, dan nilai-nilai mengenai apa yang benar dan salah, yang menjadi dasar perilaku karyawan dalam organisasi. Bubble menyajikan etika kepemimpinan sebagai proses di mana pemimpin mempengaruhi. Dalam memimpin, penting

bagi seorang pemimpin untuk mengevaluasi diri sendiri dan mengenali kelebihan dan kekurangan diri, serta dampaknya pada orang lain. Dengan mengetahui diri sendiri, seorang pemimpin dapat memperbaiki kualitas kepemimpinannya, serta dapat memberikan pengarahannya dan arahan yang lebih baik kepada anggota tim, karyawan, melalui nilai-nilai, prinsip-prinsip, dan keyakinan yang diterima oleh karyawan dalam perilaku organisasi, terutama melalui tindakan pemimpin tersebut. Kecerdasan emosional adalah kemampuan dalam memahami dan mengekspresikan emosi guna membantu pemikiran untuk memahami dan menganalisis emosi, serta untuk secara efektif mengelola emosi di dalam diri kita dan dalam hubungan dengan orang lain. Kecerdasan emosional ini penting dan dapat dilihat bagaimana seseorang dalam menyikapi sebuah permasalahan. Cara berfikir kritis juga diperlukan untuk mempermudah dalam mengurai masalah.

2. Latihan Soal

- a. Mengapa etika dan moral penting dalam kepemimpinan ?
Jelaskan
- b. Uraikan apa yang dimaksud etika dan moral dalam kepemimpinan
- c. Jelaskan berbagai karakter dalam kepemimpinan yang efektif
- d. Apa yang dimaksud dengan kecerdasan dalam kepemimpinan ? Jelaskan
- e. Jelaskan nilai-nilai dalam kepemimpinan

BAB IX

STRATEGI DALAM KEPEMIMPINAN

A. Strategi Kepemimpinan

Strategi berasal dari bahasa Yunani yaitu *strategos* yang berarti jenderal atau perwira negara (*state officer*) dengan fungsi yang luas. Dalam arti yang sempit strategi menurut Matloff dalam J. Salusu (2002) strategi berarti *the art of the general* (seni jenderal dalam memimpin), artinya seorang pemimpin yang bertanggung jawab dalam pembinaan, pengadaan, pengambilan langkah keputusan, memanfaatkan peluang yang ada serta memotivasi anggotanya untuk mencapai suatu tujuan. Hal ini lebih memberi penekanan pada kepemimpinan yang strategik dan suatu budaya yang kuat untuk mengambil keputusan yang harus dibuat secara cepat, walau risiko besar. Perubahan diperlukan agar dapat bertahan dan bersaing secara efektif dalam lingkungan baru. Perubahan yang semakin kompleks ini menuntut adanya kepemimpinan yang strategik, karenanya, kepemimpinan organisasi ini meliputi:

1. Mengarahkan organisasi untuk menghadapi perubahan yang terus-menerus.
2. Menyediakan keahlian untuk menghadapi dampak perubahan yang terus-menerus terhadap manajemen. Strategi kepemimpinan mengarahkan dan menuntut suatu visi sepanjang waktu serta mengembangkan kepemimpinan masa depan dan budaya organisasional. Tantangan pemimpin strategik adalah mendorong komitmen di antara orang-orang dalam suatu organisasi serta para pemangku kepentingan (*stakeholders*) di luar organisasi untuk menerima perubahan dan melaksanakan strategi yang ditujukan untuk memposisikan organisasi agar tetap sukses di masa depan. Strategi secara umum adalah teknik untuk mendapatkan kemenangan (*victory*) dalam pencapaian tujuan (*to achieve goals*).

Berikut beberapa pengertian strategi menurut para ahli:

Menurut Carl Von Clausewits (Carl Philipp Gottfried, 1780-1831) seorang ahli strategi dan peperangan, pengertian strategi adalah penggunaan pertempuran untuk memenangkan peperangan “the use of engagements for the object of war”. Kemudian dia menambahkan bahwa politik atau policy merupakan hal yang terjadi setelah terjadinya perang (war is a mere continuation of politics by other means/ Der Krieg is teine blobe Fortsetzung der Politik mitanderen Mitteln). Menurut business dictionary, pengertian strategi adalah metode atau rencana yang dipilih untuk membawa masa depan yang diinginkan, seperti pencapaian tujuan atau solusi untuk masalah; pengertian strategi adalah seni dan ilmu perencanaan dan memanfaatkan sumber daya untuk penggunaan yang paling efisien dan efektif. Istilah strategi berasal dari kata Yunani untuk ahli militer atau memimpin pasukan.

Menurut Henry Mintzberg (1998), seorang ahli bisnis dan manajemen, bahwa pengertian strategi terbagi atas lima definisi, yaitu strategi sebagai: a) rencana (plan), b) strategi sebagai pola (pattern), c) strategi sebagai posisi (positions), d) strategi sebagai taktik/cara (ploy), dan e) strategi sebagai perspektif (perspective). Pengertian strategi sebagai rencana adalah sebuah program atau langkah terencana (a directed course of action) untuk mencapai serangkaian tujuan atau cita-cita yang telah ditentukan; sama halnya dengan konsep strategi perencanaan.

Pengertian strategi sebagai pola (pattern) adalah sebuah pola perilaku masa lalu yang konsisten, dengan menggunakan strategi yang merupakan kesadaran daripada menggunakan yang terencana ataupun yang diniatkan. Hal yang merupakan pola berbeda dengan berniat atau bermaksud maka strategi sebagai pola lebih mengacu pada sesuatu yang muncul begitu saja (emergent). Definisi strategi sebagai posisi adalah menentukan merek, produk ataupun perusahaan dalam pasar, berdasarkan kerangka konseptual para konsumen ataupun para penentu kebijakan; sebuah strategi utamanya ditentukan oleh faktor-faktor eksternal. Pengertian strategi sebagai taktik, merupakan sebuah manuver

spesifik untuk mengelabui atau mengecoh lawan (competitor). Pengertian strategi sebagai perspektif adalah mengeksekusi strategi berdasarkan teori yang ada ataupun menggunakan insting alami dari isi kepala atau cara berpikir ataupun ideologis.

B. Kepemimpinan Strategik

Dari perspektif kepemimpinan, pemikiran strategik adalah kompetensi kepemimpinan yang lebih dilandasi oleh filosofi organisasi. Dari sudut perspektif kepemimpinan strategik, perubahan dunia bisnis tidak selalu berjalan secara linear, sehingga organisasi beserta para pelaku yang terlibat di dalamnya harus bertindak dengan lebih gesit, fleksibel, cerdas dan bijaksana, karena para pemimpin perlu menyesuaikan rencana mereka dengan permasalahan yang muncul, bahkan ketika menghadapi situasi yang ambigu. Dalam perspektif holistik, melibatkan pemahaman tentang motivasi manusia, nilai-nilai organisasi formal dan informal, budaya organisasi, serta hubungan intra dan antar organisasi. Dengan memahami interaksi sosial dalam perspektif organisasional, maka dapat diperoleh suatu gambaran yang lebih jelas tentang apa yang bisa dan tidak bisa dilakukan dalam konteks berpikir strategik tersebut. Beberapa asumsi menjelaskan bahwa tugas perencanaan atau berpikir strategik merupakan fungsi, wewenang dan tanggung jawab kepemimpinan. Terutama kaitannya dengan tugas pemimpin untuk melakukan pengendalian, membimbing, dan membentuk lingkungan organisasional. Dalam perspektif pendekatan sistem, berpikir strategik sama artinya dengan berpikir tentang hasil dari suatu organisasi dalam kaitannya dengan berbagai unit yang melekat pada organisasi. Ada juga yang mengatakan bahwa perencanaan strategik bekerja pada lapisankulit dan tulang, sementara pemikiran strategik bekerja pada lapisan jiwa organisasi. Berikut adalah lima pernyataan sebagai landasan berpikir strategik yang bertumpu pada pengalaman dan hasil penelitian saat ini, yakni: 1) menjadi seorang filsuf organisasi. 2) memahami perencanaan strategik dan berpikir strategik; 3) mengenali nilai-nilai, dan bukan hanya tujuan organisasi semata;

4) dan memanfaatkan Informasi ketimbang hanya mengendalikannya.

Kepemimpinan stratejik dapat diartikan sebagai pengaruh positif atas perilaku stratejik yang dapat memberi kontribusi bagi keberhasilan dan kelanjutan hidup organisasi. Pengaruh positif ialah pengaruh yang tidak bersumber pada kepentingan pribadi atau kelompok tertentu, tetapi lebih merupakan daya pendorong untuk membangkitkan semangat menciptakan profil stratejik organisasi. Di dalam suatu organisasi ada pihak-pihak terkait yang mempunyai keinginan dan harapan. Keinginan dan harapan ini perlu dipenuhi oleh pihak manajemen dan itulah yang disebut dengan tanggung jawab dari suatu kepemimpinan stratejik. Untuk memahami hakikat kepemimpinan stratejik, Summer dalam Salusu, (1980) mengisyaratkan agar kelompok stratejik dalam hal ini para ahli strategi, menghayati empat falsafah umum sebagai berikut.

1. Pertama, pertanggung jawaban etis para ahli strategi di dalam masyarakat, yaitu bagaimana mereka mengintegrasikan organisasi dengan berbagai kebutuhan dan tuntutan masyarakat. Peranan ahli strategi di sini sebagai integrator role.
2. Kedua, the competence role, yaitu pertanggungjawaban ahli strategi di dalam tubuh organisasi. Mereka tidak hanya melihat ke luar, tetapi perlu juga memberi perhatian terhadap organisasinya sendiri, terutama dalam meningkatkan kualitas dan kompetensi internalnya. Integrator role memperlihatkan bahwa organisasi itu adalah instrumen untuk menciptakan masyarakat yang lebih baik. Competence role mengisyaratkan bahwa kepemimpinan stratejik adalah instrumen utama untuk membangun organisasi.
3. Ketiga, pertanggungjawaban sosial yaitu the pluralistic role. Di sini kelompok stratejik didorong untuk menghilangkan pernyataan dan tuduhan bahwa produk dan pelayanan organisasinya kurang baik atau kurang cocok dengan masyarakat, bahwa operasi internal tidak cocok atau tidak baik bagi karyawannya.

4. Keempat, the judgement role, etika stratejik, yaitu suatu sikap bijaksana yang perlu ditempuh oleh para ahli strategi dalam organisasi untuk mengadakan evaluasi terhadap semua tingkah laku orang dan apabila menemukan perilaku yang kontradiktif, berusaha untuk mendamaikannya. Dengan demikian, mereka berperan sebagai juru damai etik bagi pihak-pihak yang bertentangan. Salah satu kunci kepemimpinan organisasi yang baik, adalah membangun organisasi dengan cara mendidik dan mengembangkan calon pemimpin baru menjadi manajer global, agen perubahan, penyusun strategi, motivator, pembuat keputusan stratejik, inovator, dan kolaborator jika kegiatan tersebut tetap bertahan dan berkembang. Menurut Daniel Golomen dalam (Sedarmayanti, 2010) jenis karakteristik kepribadian menghasilkan jenis kompetensi. Satu kelompok yang terdiri dari empat karakteristik umumnya disebut kecerdasan emosional yang dibutuhkan manajer pada masa kini, yaitu Kesadaran diri; dalam hal kemampuan membaca dan mengerti emosi seseorang serta menilai kekuatan dan kelemahan seseorang, didasarkan kepercayaan berasal dari penghargaan diri sendiri yang positif. Pengelolaan diri; dalam hal kendali, integritas, kejujuran, inisiatif, dan berorientasi pencapaian. Kesadaran sosial; berkaitan merasakan emosi lain (empati) mempelajari organisasi (kesadaran organisasi), dan mengenali kebutuhan pelanggan (berorientasi layanan).

Keahlian sosial; memengaruhi dan menginspirasi orang lain, berkomunikasi, berkolaborasi, dan membangun hubungan dengan orang lain, serta mengelola perubahan dan konflik. Manajer memiliki beberapa sumber kekuasaan dan pengaruh. Sumber kekuasaan organisasi berasal dari peran manajer dalam organisasi, sebagai berikut. Kekuasaan posisi; kemampuan dan hak memengaruhi dan mengarahkan orang lain berdasarkan kekuasaan yang dikaitkan dengan kedudukan formal dalam organisasi. Kekuasaan penghargaan; kemampuan memengaruhi dan mengarahkan orang lain yang berasal dari kemampuan memberi penghargaan sebagai balasan untuk tindakan dan hasil

yang diharapkan. Kekuasaan informasi; kemampuan memengaruhi orang lain berdasarkan akses terhadap informasi dan kendali terhadap pendistribusian informasi yang penting kepada bawahan dan orang lain yang tidak diperoleh secara mudah. Kekuasaan disiplin; kemampuan mengarahkan dan memengaruhi orang lain berdasarkan kemampuan untuk memaksa dan memberi hukuman atas kesalahan/tindakan yang tidak diingatkan orang lain, khususnya bawahan.

C. Kepemimpinan Strategik dalam Membangun Budaya Organisasi

Kepemimpinan strategis adalah kemampuan seseorang untuk mengantisipasi, memimpin, mempertahankan fleksibilitas, berpikir secara strategis, dan bekerja dengan orang lain untuk memulai perubahan yang akan menciptakan masa depan yang lebih baik bagi organisasi. Kepemimpinan strategis juga merupakan suatu proses memberikan arah dan inspirasi yang diperlukan untuk membuat dan melaksanakan visi organisasi, misi, dan strategi untuk mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan strategis harus melibatkan manajer di bagian atas, tengah, dan tingkat yang lebih rendah dari organisasi. Pemimpin strategis yang efektif antara lain memiliki keterampilan untuk:

1. Mengantisipasi dan meramalkan kejadian dalam lingkungan eksternal organisasi yang memiliki potensi untuk memengaruhi kinerja organisasi,
2. Mencari dan mempertahankan keunggulan kompetitif dengan membangun kompetensi inti dan memilih pasar yang tepat untuk bersaing,
3. Mengevaluasi implementasi strategi dan hasil secara sistematis, dan membuat penyesuaian strategis,
4. Membangun tim karyawan yang sangat efektif, efisien, dan termotivasi,
5. Menentukan tujuan dan prioritas yang tepat untuk mencapainya, serta
6. Menjadi komunikator yang efektif.

Pemimpin harus memiliki kredibilitas dan reputasi yang hebat, agar ia mampu memberikan inspirasi dan motivasi kepada setiap orang. Pemimpin harus memotivasi dan menginspirasi setiap orang dalam setiap detik kehidupan mereka, untuk bersemangat dan bangkit bersama dengan perubahan baru. Pemimpin harus membuat setiap orang menyadari bahwa perubahan itu penting, untuk mengubah hal-hal yang telah ketinggalan zaman dengan hal-hal baru yang sesuai peradaban. Gaya/tipe kepemimpinan tidak dapat diterapkan secara terus-menerus, melainkan bergantung pada situasi, tugas yang diemban, dan karakteristik dari para bawahan yang dipimpinnya. Salah satu contoh situasi yang berbeda-beda di mana seorang pemimpin menjalankan perannya, adalah fase/tahap-tahap sebuah organisasi dalam siklusnya. Peran seorang pemimpin pada saat organisasi baru dibentuk dan pada saat organisasi sudah mulai “menua”, sangatlah berbeda. Fase-fase tersebut antara lain berikut ini:

1. Fase Pendirian Pemimpin sebagai Penggerak Organisasi. Fungsi seorang pemimpin adalah memberikan pasokan energi yang dibutuhkan agar sebuah organisasi dapat “lepas landas”. Peran yang sering kali dianggap paling penting adalah memberikan visi; arah dan tujuan ke mana organisasi menuju. Tidak kalah penting adalah sebagai pusat dan pemberi energi bagi seluruh karyawan di kala mencoba berbagai strategi, menghadapi berbagai kegagalan, dalam upaya membangun sebuah organisasi yang tangguh. Energi yang kuat datang dari seorang pemimpin dapat memberi keyakinan, membangkitkan motivasi yang pada dasarnya memberi napas bagi seluruh organisasi.
2. Fase Pembentukan Pemimpin sebagai Pencipta Budaya setelah sebuah organisasi berhasil memiliki Sumber Daya Manusia yang berpotensi, di mana pemimpin “menularkan” semangat kewirausahaan, kepercayaan diri, dan nilai-nilai yang dianutnya kepada karyawannya. Hal ini dapat dilakukan dengan tiga cara: Pemimpin merekrut orang-orang yang memiliki nilai-nilai, memiliki visi, dan pola tingkah laku yang sama dengannya; Pemimpin mengomunikasikan, menyosialisasikan, serta melakukan indoktrinasi kepada

karyawannya tentang nilai-nilai dan cara berpikir, bertingkah laku sesuai dengan yang diinginkan; Pemimpin memberikan contoh kepada karyawannya bagaimana seharusnya berpikir dan bertingkah laku, sehingga menjadi tokoh panutan bagi karyawannya. Karenanya, konsistensi antara apa yang dikatakan dan diharapkan dengan apa yang dilakukan menjadi faktor krusial.

3. Fase Pemeliharaan Pemimpin sebagai Pemelihara Budaya. Sering kali sebuah organisasi mengalami kegagalan karena lalai mempertahankan competitive edge-nya. Produk yang cepat usang, nilai tambah yang tidak ditingkatkan adalah bagian dari penyebab runtuhnya sebuah organisasi. Kegagalan seorang pemimpin pendiri suatu organisasi sering kali terjadi pada masa ini, di mana ia tidak berhasil menciptakan para pemimpin penerus, yang mampu memelihara budaya organisasi yang telah terbentuk sebelumnya.
4. Fase Perubahan Pemimpin sebagai Agen Perubahan. Kegagalan sering kali juga terjadi karena para pemimpin tidak dapat beradaptasi dan mengikuti cepatnya perubahan yang terjadi di sekelilingnya. Prinsip dan nilai-nilai yang secara kaku diterapkan, budaya yang solid terbentuk, sering kali justru membawa malapetaka pada saat prinsip, nilai, dan budaya yang dianut sudah tidak sesuai lagi dengan perubahan zaman. Pemimpin pada sebuah organisasi harus terus-menerus mengevaluasi, apakah nilai dan budaya yang dianut masih mendukung pada saat perubahan terjadi. Perubahan nilai dan budaya justru harus dimulai dari sang pemimpin. Pemimpin harus menjadi orang pertama dan yang paling ingin untuk berubah. Ia adalah orang yang berdiri di garis paling depan dalam upaya perubahan. Dalam memahami interaksi sosial tentang perspektif dalam perubahan, diperoleh suatu gambaran apa yang bisa dan tidak bisa dilakukan dalam konteks berpikir strategis tersebut. Dapat diasumsikan bahwa tugas perencanaan atau berpikir strategis merupakan fungsi, wewenang, dan tanggung jawab kepemimpinan. Sementara itu, kaitannya dengan tugas pemimpin dalam hal melakukannya

adalah pengendalian, membimbing, dan membentuk lingkungan organisasional yang kondusif. Beberapa pendapat mengatakan bahwa perencanaan strategik bekerja pada lapisan kulit dan tulang, sementara pemikiran strategik bekerja pada lapisan jiwa organisasi. Pemimpin strategik mendorong komitmen untuk dapat menerima perubahan melalui:

- a. Menjelaskan tujuan strategis; para pemimpin harus sadar ke mana mereka akan memimpin organisasi dan hasil yang diharapkan akan dicapai.
- b. Membangun organisasi; pemimpin berpikir untuk meningkatkan struktur organisasi dan membuatnya berfungsi secara efektif untuk mencapai tujuan strategis, berusaha menerima perubahan, pendidikan dan pengembangan kepemimpinan guna membiasakan pemimpin masa depan memiliki keahlian penting bagi organisasi, menjalin hubungan dengan lingkungan eksternal organisasi.
- c. Membentuk budaya organisasi; elemen kepemimpinan yang baik, visi, kinerja, prinsip, dan ketekunan adalah cara penting membentuk budaya organisasi.

D. Penutup

1. Ringkasan

Strategi kepemimpinan mengarahkan dan menuntut suatu visi sepanjang waktu serta mengembangkan kepemimpinan masa depan dan budaya organisasional. Tantangan pemimpin strategik adalah mendorong komitmen di antara orang-orang dalam suatu organisasi serta para pemangku kepentingan (stakeholders) di luar organisasi untuk menerima perubahan dan melaksanakan strategi yang ditujukan untuk memposisikan organisasi agar tetap sukses di masa depan. Strategi secara umum adalah teknik untuk mendapatkan kemenangan (victory) dalam pencapaian tujuan (to achieve goals). Kepemimpinan strategik dapat diartikan sebagai pengaruh positif atas perilaku strategik yang dapat memberi kontribusi bagi keberhasilan dan kelanjutan hidup

organisasi. Pengaruh positif ialah pengaruh yang tidak bersumber pada kepentingan pribadi atau kelompok tertentu, tetapi lebih merupakan daya pendorong untuk membangkitkan semangat menciptakan profil stratejik organisasi. Di dalam suatu organisasi ada pihak-pihak terkait yang mempunyai keinginan dan harapan. Keinginan dan harapan ini perlu dipenuhi oleh pihak manajemen dan itulah yang disebut dengan tanggung jawab dari suatu kepemimpinan stratejik. Kepemimpinan strategis adalah kemampuan seseorang untuk mengantisipasi, memimpin, mempertahankan fleksibilitas, berpikir secara strategis, dan bekerja dengan orang lain untuk memulai perubahan yang akan menciptakan masa depan yang lebih baik bagi organisasi. Kepemimpinan strategis juga merupakan suatu proses memberikan arah dan inspirasi yang diperlukan untuk membuat dan melaksanakan visi organisasi, misi, dan strategi untuk mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan strategis harus melibatkan manajer di bagian atas, tengah, dan tingkat yang lebih rendah dari organisasi.

2. Latihan Soal

- a. Jelaskan apa yang dimaksud dengan strategi kepemimpinan
- b. Jelaskan implementasi kepemimpinan strategik
- c. Jelaskan implementasi strategi kepemimpinan
- d. Apa yang dimaksud dengan bahwa kepemimpinan strategik dalam membangun budaya organisasi. Jelaskan
- e. Jelaskan tahap-tahap membangun budaya organisasi sebagai implementasi kepemimpinan strategik

BAB X

PENGENDALIAN KEPEMIMPINAN

A. Efektifitas Pengendalian dan Gaya Kepemimpinan

Pemimpin mempunyai peran yang sangat penting dalam proses pengendalian, baik dalam mengualitaskan standar kinerja di masa mendatang, mengukur kinerja yang sebenarnya, mengevaluasi apakah kinerja yang sebenarnya menyimpang dari standar kinerja yang telah ditetapkan dan sampai berapa jauh penyimpangan terjadi, dan mengevaluasi hasil dan melakukan tindakan koreksi jika standar tidak tercapai. Siagian (2005) menjelaskan bahwa “gaya kepemimpinan dapat mempengaruhi orang lain, dalam hal ini para bawahannya, sedemikian rupa sehingga orang lain itu mau melakukan kehendak pemimpin”. Dalam konteks ini dapat diartikan bahwa gaya pemimpin memainkan peranan yang sangat penting dalam efektivitas pengendalian. Efektifitas pengendalian dapat bergantung pada gaya kepemimpinan yang diterapkan dalam organisasi. Blake dan McCanse (1991) mengemukakan bahwa terdapat 5 (lima) gaya ekstrem dalam kepemimpinan yang efektif yaitu:

1. Gaya pengalah (*impooverished style*). Gaya ini ditandai oleh kurangnya perhatian terhadap produksi. Pemimpin yang lemah cenderung menerima keputusan orang lain, menyetujui pendapat, sikap, dan gagasan-gagasan orang lain, serta menghindari sikap memihak. Bila terjadi konflik, pemimpin jenis ini tetap netral dan berdiri di luar masalah. Dengan tetap netral, pemimpin pengalah jarang terlibat. Pemimpin pengalah hanya berusaha sedikit untuk mengatasi keadaan;
2. Gaya pemimpin pertengahan (*middle-of-the road style*). Gaya ini ditandai oleh perhatian yang seimbang terhadap produksi dan manusia. Pemimpin jenis ini mencari cara- cara yang dapat berguna, meskipun mungkin tidak sempurna, untuk memecahkan masalah. Bila ada pendapat, gagasan, dan sikap yang berbeda dengan yang dianutnya, pemimpin gaya

pertengahan berusaha untuk jujur tetapi tegas dan mencari pemecahan yang tidak memihak. Bila mendapat tekanan, pemimpin gaya pertengahan mungkin saja menjadi bimbang dan mencari jalan untuk menghindari ketegangan. Pemimpin seperti ini akan berusaha untuk mempertahankan keadaan tetap baik;

3. Gaya tim (*team style*). Gaya ini ditandai oleh perhatian yang tinggi terhadap tugas dan manusia. Pemimpin tim amat menghargai keputusan yang logis dan kreatif sebagai hasil dari pengertian dan kesepakatan anggota organisasi. Pemimpin tim mendengarkan dan mencari gagasan, pendapat dan sikap yang berbeda dari yang dianutnya. Pemimpin tim mempunyai keyakinan kuat mengenai apa-apa yang harus dilakukan, tetapi memberi respons pada gagasan orang lain yang logis dengan mengubah pendapatnya. Bila terjadi konflik, pemimpin tim mencoba memeriksa alasan-alasan timbulnya perbedaan dan mencari penyebab utamanya. Dalam keadaan marah, seorang pemimpin tim dapat mengendalikan dirinya meskipun kadang-kadang terlihat jengkel. Pemimpin jenis ini mempunyai rasa humor yang besar meskipun mungkin ia sedang dalam keadaan tertekan, dan ia menunjukkan usaha keras serta mengikutsertakan orang lain untuk ikut bergabung bersamanya. Pemimpin tim mampu menunjukkan kebutuhan akan saling mempercayai dan saling menghargai di antara sesama anggota tim, juga menghargai pekerjaan;
4. Gaya santai (*country club style*). Gaya ini ditandai oleh rendahnya perhatian terhadap tugas dan perhatian yang tinggi terhadap manusia. Pemimpin jenis ini sangat menghargai hubungan baik di antara sesama orang. Ia lebih suka menerima pendapat, sikap, dan gagasan orang lain daripada memaksakan kehendaknya. Ia menghindari terjadinya konflik, tapi bila ini tidak dapat dihindari, ia mencoba untuk melunakkan perasaan orang dan menjaga agar mereka tetap bekerja sama. Pemimpin gaya santai selalu bersikap hangat dan ramah untuk mengurangi ketegangan yang ditimbulkan oleh adanya gangguan. Pemimpin seperti ini lebih banyak bersikap

menolong daripada memimpin;

5. Gaya kerja (*task style*). Gaya ini ditandai oleh perhatian yang tinggi terhadap pelaksanaan kerja tetapi amat kurang memperhatikan manusianya. Pemimpin gaya kerja sangat menghargai keputusan yang telah dibuat. Pemimpin gaya kerja adalah orang yang perhatian utamanya adalah melaksanakan dan menyelesaikan pekerjaan secara efisien. Pemimpin jenis ini cenderung untuk mempertahankan gagasannya, pendapatnya, serta sikapnya meskipun kadang-kadang ini dihasilkan dengan cara menekan orang lain. Bila timbul konflik, pemimpin jenis ini cenderung menghentikannya atau memenangkan posisinya dengan cara membela diri, berkeras pada pendiriannya atau mengulangi konflik dengan sejumlah argumentasi baru. Bila sesuatu tidak berjalan dengan seharusnya, pemimpin gaya kerja akan memacu dirinya juga orang lain supaya semuanya kembali berjalan dengan baik. Memperhatikan uraian di atas, kepemimpinan gaya tim nampaknya lebih disukai terhadap efektivitas pengendalian dalam organisasi, karena kepemimpinan gaya tim berdasarkan pada integrasi dari dua kepentingan, yaitu pekerjaan dan manusia. Pada umumnya, kepemimpinan gaya tim berasumsi bahwa orang akan menghasilkan sesuatu yang terbaik bilamana mereka memperoleh kesempatan untuk melakukan pekerjaan yang berarti. Di balik gaya ini tersembunyi kesepakatan untuk melibatkan anggota organisasi dalam pengambilan keputusan, dengan maksud mempergunakan kemampuan mereka untuk memperoleh hasil terbaik yang mungkin dicapai. Efektivitas pengendalian juga dapat bergantung pada empat gaya kepemimpinan yang dikemukakan oleh Hersey dan Blanchard dalam Northouse (2013) yaitu:
 - a. Gaya 1 : memberitahu (*telling*). Tugas berat, hubungan lemah. Gaya ini ditandai oleh komunikasi satu- arah. Di sini pemimpin menentukan peranan anak buah dan memberitahu apa, di mana, kapan, dan bagaimana cara mengerjakan berbagai macam tugas;
 - b. Gaya 2 : mempromosikan (*selling*). Tugas berat, hubungan

- kuat. Gaya ini ditandai oleh usaha melalui komunikasi dua-arah, meskipun hampir semua pengaturan dilakukan oleh pemimpin. Pemimpin juga menyediakan dukungan sosioemosional supaya anak-buah turut bertanggung jawab dalam pengambilan keputusan;
- c. Gaya 3 : berpartisipasi (*participating*). Hubungan kuat, tugas ringan. Gaya ini ditandai oleh pemimpin dan anak-buah yang bersama-sama terlibat dalam pembuatan keputusan melalui komunikasi dua-arah yang sebenarnya. Pemimpin lebih banyak terlibat dalam pemberian kemudahan karena anak-buahannya memiliki kemampuan dan pengetahuan untuk menyelesaikan tugasnya ;
 - d. Gaya 4 : mewakilkan (*delegating*). Hubungan lemah, tugas ringan. Gaya ini ditandai oleh pemimpin yang membiarkan anak-buahannya bertanggung jawab atas putusan mereka. Pemimpin mewakilkan keputusan kepada anak-buahannya karena mereka Proses pengendalian merupakan serangkaian aktivitas yang saling terkait, tidak bersifat linear dan bukan serangkaian aktivitas satu arah, tetapi merupakan aktivitas yang interaktif, yang memantau pelaksanaan kinerja aktual sesuai dengan standar kinerja yang seharusnya dicapai.

B. Aktifitas Proses Pengendalian

Ada beberapa pendapat mengenai proses pengendalian yang dikutip dari pendapat para ahli, sebagai berikut: Proses pengendalian memiliki 3 syarat dasar, yaitu: (1). *Establishing standard*; (2). *Monitoring results and comparing them to standard*; dan (3). *Correcting deviations* (Rue and Byars, 2000); Beberapa langkah pengendalian yang efektif, meliputi: (1). Penetapan standar/ *establish standard*; (2). Mengukur penyimpangan/*monitoring results*; dan (3). Tindakan perbaikan/*take corrective action* (Wehrich and Koontz, 1994); Aktivitas fungsi pengendalian harus mencakup: (1). Mengevaluasi kinerja aktual (*actual performance*); (2). Membandingkan aktual dengan target sasaran; dan (3). Mengambil tindakan atas perbedaan antara aktual dan target atau sasaran (Gaspersz, 2009); *The control process, whether*

at the input, conversion, or output stage, can be broken down into four steps: establishing standards of performance, and then measuring, comparing, and evaluating actual performance.

Proses pengendalian, baik pada tahap masukan, konversi, maupun keluaran, dapat dibedakan menjadi empat langkah, yaitu: (1). Menetapkan standar kinerja; (2). Mengukur; (3). Membandingkan; dan (4). Mengevaluasi kinerja nyata (George and Jones, 2006); Empat langkah fundamental yang saling berhubungan dalam setiap proses pengendalian, yaitu: (1). Menetapkan standar; (2). Mengukur kinerja; (3). Membandingkan kinerja dengan standar; dan (4). Menentukan kebutuhan akan tindakan koreksi; Pengendalian terdiri dari beberapa langkah, yaitu: (1). Menentukan standar yang tepat; (2). Pengukuran kinerja aktual; (3). Perbandingan kinerja aktual dan kinerja yang direncanakan; (4). Penemuan varians antara dua hal tersebut serta alasan-alasan adanya varians itu; dan (5). Pengambilan tindakan korektif . Dari sejumlah pendapat di atas, dapat didefinisikan bahwa proses pengendalian meliputi empat langkah atau tahapan meliputi: (1). Penetapan standar kinerja; (2). Pengukuran kinerja aktual; (3). Membandingkan kinerja aktual dengan standar kinerja; dan (4). Pengambilan tindakan korektif.

C. Pengambilan Keputusan Dalam Kepemimpinan

Setiap proses pengambilan keputusan merupakan suatu sistem tindakan karena ada beberapa komponen di dalamnya. Menurut Pradjudi (1997), kerangka kerja yang ada dalam sistem pengambilan keputusan adalah sebagai berikut. Posisi orang yang berwenang dalam mengambil keputusan. Problema (penyimpangan dari apa yang dikehendaki dan direncanakan atau dituju). Situasi si pengambil keputusan itu berada. Kondisi si pengambil keputusan (kekuatan dan kemampuan menghadapi problem). Tujuan (apa yang diinginkan atau dicapai dengan pengambilan keputusan). Keputusan adalah hasil yang dicapai dari proses pengambilan keputusan.

Menentukan pilihan (memutuskan) atau arah tindakan tertentu bagi organisasi adalah keputusan. Secara umum keputusan dibagi menjadi dua jenis sebagai berikut. Keputusan strategis, setiap organisasi melahirkan berbagai kebijakan atau keputusan organisasional. Kebijakan dan arah organisasi merupakan keputusan strategis. Keputusan operasional, adapun keputusan operasional menyangkut pengelolaan organisasi sehari-hari. Keputusan operasional sangat menentukan efektivitas keputusan strategis yang diambil oleh para manajer puncak.

Faktor-faktor yang perlu diperhatikan dalam pengambilan keputusan menurut Terry, yaitu:

1. Hal-hal yang berwujud maupun yang tidak berwujud, yang emosional maupun yang rasional perlu diperhitungkan dalam pengambilan keputusan.
2. Setiap keputusan harus dapat dijadikan bahan untuk mencapai tujuan organisasi.
3. Setiap keputusan jangan berorientasi pada kepentingan pribadi, tetapi harus lebih mementingkan kepentingan organisasi.
4. Jarang sekali pilihan yang memuaskan, oleh karena itu buatlah alternatif-alternatif tandingan.
5. Pengambilan keputusan merupakan tindakan mental dari tindakan ini harus diubah menjadi tindakan fisik.
6. Pengambilan keputusan yang efektif membutuhkan waktu yang cukup lama.
7. Diperlukan pengambilan keputusan yang praktis untuk mendapatkan hasil yang lebih baik.
8. Setiap keputusan hendaknya dilembagakan agar diketahui keputusan itu benar.
9. Setiap keputusan merupakan tindakan permulaan dari serangkaian kegiatan mata rantai berikutnya. Pengambilan keputusan yang efektif menjadi tolok ukur kepemimpinan yang efektif pula. Tetapi kepemimpinan efektif tidak hanya membolehkan diskusi di antara kelompok, tetapi juga mengizinkan mereka berpartisipasi dalam melaksanakan pengambilan keputusan. Jika mereka tidak dilibatkan dalam kegiatan mendiskusikan persoalan yang relevan bagi mereka

maka partisipasi mereka dalam pengambilan keputusan tidak akan sukses.

Jenis-jenis Pengambilan Keputusan:

- a. *Gaya Direktif*; Pembuat keputusan gaya direktif mempunyai toleransi rendah pada ambiguitas, dan berorientasi pada tugas dan masalah teknis. Pembuat keputusan ini cenderung lebih efisien, logis, pragmatis, dan sistematis dalam memecahkan masalah. Pembuat keputusan direktif juga berfokus pada fakta dan menyelesaikan segala sesuatu dengan cepat. Mereka berorientasi pada tindakan, cenderung mempunyai fokus jangka pendek, suka menggunakan kekuasaan, ingin mengontrol, dan menampilkan gaya kepemimpinan otokratis.
- b. *Gaya Analitik*; Pembuat keputusan gaya analitik mempunyai toleransi yang tinggi untuk ambiguitas dan tugas yang kuat serta orientasi teknis. Jenis ini suka menganalisis situasi; pada kenyataannya, mereka cenderung terlalu menganalisis sesuatu. Mereka mengevaluasi lebih banyak informasi dan alternatif daripada pembuat keputusan direktif. Mereka juga memerlukan waktu lama untuk mengambil keputusan mereka merespons situasi baru atau tidak menentu dengan baik. Mereka juga cenderung mempunyai gaya kepemimpinan otokratis.
- c. *Gaya Konseptual*; Pembuat keputusan gaya konseptual mempunyai toleransi tinggi untuk ambiguitas, orang yang kuat dan peduli pada lingkungan sosial. Mereka berpandangan luas dalam memecahkan masalah dan suka mempertimbangkan banyak pilihan dan kemungkinan masa mendatang. Pembuat keputusan ini membahas sesuatu dengan orang sebanyak mungkin untuk mendapat sejumlah informasi dan kemudian mengandalkan intuisi dalam mengambil keputusan. Pembuat keputusan konseptual juga berani mengambil risiko dan cenderung bagus dalam menemukan solusi yang kreatif atas masalah. Akan tetapi, pada saat bersamaan, mereka dapat membantu

mengembangkan pendekatan idealistis dan ketidakpastian dalam pengambilan keputusan.

- d. *Gaya Perilaku*; Pembuat keputusan gaya perilaku ditandai dengan toleransi ambiguitas yang rendah, orang yang kuat dan peduli lingkungan sosial. Pembuat keputusan cenderung bekerja dengan baik dengan orang lain dan menyukai situasi keterbukaan dalam pertukaran pendapat. Mereka cenderung menerima saran, sportif dan bersahabat, dan menyukai informasi verbal daripada tulisan. Mereka cenderung menghindari konflik dan sepenuhnya peduli dengan kebahagiaan orang lain. Akibatnya, pembuat keputusan mempunyai kesulitan untuk berkata 'tidak' kepada orang lain, dan mereka tidak membuat keputusan yang tegas, terutama saat hasil keputusan akan membuat orang sedih. Faktor-faktor yang memengaruhi pengambilan keputusan Faktor Fisik Emosional Rasional Praktikal Interpersonal dan Struktural Keputusan dapat diambil dengan cara individual dan kelompok, individual contohnya seperti pengambilan keputusan yang diambil oleh manajer saja tanpa adanya rapat kerja atau diskusi. Adapun kelompok merupakan pengambilan keputusan yang prosesnya melalui hasil dari rapat atau diskusi bersama.

D. Penutup

1. Ringkasan

Pemimpin mempunyai peran yang sangat penting dalam proses pengendalian, baik dalam mengualitaskan standar kinerja di masa mendatang, mengukur kinerja yang sebenarnya, mengevaluasi apakah kinerja yang sebenarnya menyimpang dari standar kinerja yang telah ditetapkan dan sampai berapa jauh penyimpangan terjadi, dan mengevaluasi hasil dan melakukan tindakan koreksi jika standar tidak tercapai. Dijelaskan bahwa "gaya kepemimpinan dapat mempengaruhi orang lain, dalam hal ini para bawahannya, sedemikian rupa sehingga orang lain itu mau melakukan kehendak pemimpin". Dalam konteks ini dapat diartikan bahwa gaya pemimpin

memainkan peranan yang sangat penting dalam efektivitas pengendalian. Aktivitas fungsi pengendalian harus mencakup: (1). Mengevaluasi kinerja aktual (actual performance); (2). Membandingkan aktual dengan target sasaran; dan (3). Mengambil tindakan atas perbedaan antara aktual dan target atau sasaran ; The control process, whether at the input, conversion, or output stage, can be broken down into four steps: establishing standards of performance, and then measuring, comparing, and evaluating actual performance.

2. Latihan Soal

- a. Jelaskan fungsi kepemimpinan dalam proses pengendalian
- b. Jelaskan kenapa efektivitas pengendalian tergantung kepada gaya kepemimpinan
- c. Jelaskan gaya kepemimpinan tim (team style) dalam pengendalian kepemimpinan
- d. Jelaskan efektivitas pengendalian tergantung pada gaya kepemimpinan
- e. Jelaskan faktor-faktor dalam pengambilan keputusan

DAFTAR PUSTAKA

1. Afdhal, A.F. (2003). *Ide Kreatif: dari kepemimpinan hingga motivasi*. Gramedia Widiasarana Indonesia.
2. A.F. Stoner. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
3. Ahmad, Edy. (2014). *Komunikasi Antarpribadi (perilaku insani dalam organisasi pendidikan)*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
4. Armstrong, M. (2014). *A Handbook of Human Resources Management Practice*. London: Kogan Page.
5. Bass, B.M. (1996). *From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision*. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31.
6. Bass, B.M. and Avolio, B.J. (1994). *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*. Sage. Thousand Oaks.
7. Bass, B.M. and Riggio, R.E. (2006). *Transformational Leadership*. 2nd edition. Mahwah, New Jersey, London: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
8. Bass, B.M. & Avolio, B.J. (1994). *Improving Organizational Effectiveness: through transformational leadership*. London: SAGE Publication.
9. Burns, J.M. (1978). "Leadership and Followership". *Leadership*. pp.18-23.
10. Brown, M.E., Trevino, L.K., & Harrison, D.A. (2005). *Ethical Leadership: A Social Learning Perspective for Construct Development and Testing*. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117-134.
11. Denhart, J.V. and Denhart, R.B. (2007). *The New Public Service: Serving, Not Steering*. Expanded Edition. Armonk, NY: M.E. Sharpe, Inc.
12. Dessler. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Human Resource, Jilid 2, Prenhalindo, Jakarta.
13. Drucker, F. (1997). *Organisasi Masa Depan*. Gramedia, Jakarta.
14. Fiedler, F.E. & Gascia, J.E. (1987). *New approaches to effective leadership: Cognitive resources and organizational performance*. John Wiley & Sons.
15. Frank, D.G. (2012). *Meeting the Ethical Challenges of Leadership (Book)*. *Journal of Academic Librarianship*, 28(1-

- 2),81-82.
16. Gibson, J. (2012). *Organizations*, New York: McGraw-Hill.
 17. Gosling, J. and Murphy, A. (2004). *Leading Continuity. Working Paper: Centre for Leadership Studies, University of Exeter.*
 18. Greenleaf, R. K. (2012). *Servant Leadership: A journey in to the nature of legitimate power and greatness*. Paulist Press.
 19. Harrison, C. (2012). *Leadership theory and research: A critical approach to new and existing paradigms*. Switzerland: Palgrave MacMillan.
 20. Hersey, P., and Blanchard, K. H. (2008). "Life cycle theory leadership", *Training and Development Journal*, Vol. 23, NO. 1, pp. 26-34.
 21. Heifetz, Ronald. (2005). *Lima Prinsip Kepemimpinan*. Jakarta: Prestasi Pustaka Publisher.
 22. Hollenbeck, G. P., and Hall, D. T. (2004). "Self-Confidence and Leader Performance". *Organizational Dynamics*. 33(3). pp 254-269.
 23. Ingraham, P. W., Sowa, J. E., and Moynihan, D. P. (2014). "Executive government: Analyzing Management and Administration from a governance perspective". In L. E. Lynn, Jr & P. W. Ingraham (Eds). Washington, DC. Georgetown University Press.
 24. Katz, R. (1995). "Skills of an Administrator", *Harvard Business Review*, p. Jan-Feb.
 25. Kane, J and Patapan, H. (2012). *The Democratic Leader: How Democracy Empowers and Limits its Leaders*. Oxford University Press.
 26. Kartono, K. (1998). *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta: Grafindo Persada.
 27. Kartono, K. (2003). *Pemimpin dan Kepemimpinan: Apakah Pemimpin Abnormal itu*. Raja Grafindo mas.
 28. Kotter, J. P., and Cohen, D. (2014). *Change Leadership. the Kotter Collection (5 books)*. Harvard Business Review Press
 29. Lussier, R. N., & Christopher, F. A. (2001). *Leadership: Theory, Application. Skill Development*. Cincinnati, USA: South-Western College Publishing.
 30. Manzoor, Faiza et al. (2019). "The Impact of Transformational Leadership on Job Performance and CSR as Mediator in SME's". *Sustainability (Switzerland)* 11(2):1-14.

31. Nanus, Burt. (2001). *Kepemimpinan Visioner*. Jakarta: Prehalindo.
32. Rivai, Veithzal. (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
33. R. Terry, George dan Leslie, W. Rue. (2010). *Dasar-Dasar Manajemen* (Jakarta: Bumi Aksara).
34. Schermerhorn, J. (2011). *Organizational Behavior*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
35. Schermerhorn, J. (2010). "Introduction to Management". Singapore: John Wiley and Sons.
36. Sedarmayanti. (2001). *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Mandar Maju, Bandung.
37. Senge, Peter. M. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of Learning Organization*. New York: Double D.
38. Siagian, Sondang. P. (2002). *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*, Cetakan Pertama, PT. Rineka Cipta, Jakarta.
39. Stogdill, R. M. (1974). *Hand Book of Leadership: A Survey of Theory and Research*, McMillan Publ. Co. Inc.
40. Talentics. (2023). *Defenisi, peran, dan karakteristik pemimpin*. Resources. <https://talentics.id/resources/blog/pemimpin-adalah>.
41. Yukl, G. (2016). *Leadership in Organization*, Third Edition, New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
42. Zaleznik, A. (1997). "Managers and Leaders : Are they different", *Houston Police Departmen Leadership Journal* Dated, 17(4), pp.47-63.